

# KUKA MEITÄ JOHTAA?

## Johtaminen kirkon nuorisotyön haasteena

Tampereen Yliopisto  
Kasvatustieteen laitos  
Pro Gradu –tutkielma  
Kasvatustiede  
Syksy 2013  
Pia Korri

Korri, Pia:

”Kuka meitä johtaa? Johtaminen kirkon nuorisotyön haasteena.”

Pro Gradu-tutkielma, 81s., 1 liite

Oppiaine: Kasvatustiede

Syksy 2013

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johtavien nuorisotyönohjaajien ja nuorisotyöstä vastaavien pappien johtamista kirkon kasvatustyössä. Perinteisesti papit ovat johtaneet kirkon kasvatustyötä, mutta nyt johtamisen alueelle on tullut uusi työntekijäryhmä, johtavat nuorisotyönohjaajat. Heillä on erilainen koulutus ja usein myös kokemus. Tutkimuksessa on kyse kahden profession törmäyksestä. Erityisesti papin työssä johtaminen on laajasti käytössä oleva, oikeana pidetty, yleisesti hyväksytty ja auktoriteetin asemassa oleva toimintatapa. Tähän kenttään uusi professio, johtava nuorisotyönohjaaja, on tulossa. Koska vanhassa paradigmassa on taustalla suuri määrä valtaa ja yhteiskunnallisia suhteita sekä erilaisten organisaatioiden olemassaolo, paradigman vaihtumisen tunnustaminen ei ole aina helppo ja nopea tapahtuma. Lopulta uusi paradigma muuttaa kuitenkin toimintatapaa, sitten koulutusta ja lopulta ihmisten elämää ja yleistä näkemystä olemassaolosta.

Tutkimustehtävä jakautuu neljään kysymykseen. Ensimmäiseksi tarkastellaan kahden profession johtamisen peruselementtejä kirkon nuorisotyössä. Toiseksi pohditaan millaisia käsityksiä näillä kahdella professiolla on johtamisesta. Kolmantena on tarkoitus pohtia millaisia nämä käsityksen ovat ja siitä jatkaen mistä samankaltaisuudet tai eroavuudet johtuvat.

Tutkimus on laadullinen. Kyse on toimintatutkimuksesta. Siinä itse toimija pyrkii parantamaan ja muuttamaan toimintaympäristöä. Tätä tutkimusta kuvaa eniten vapautuksellinen toimintatutkimus, jossa kuitenkin vaikutukset yltävät myös praktiselle tasolle. Aineistona ovat kirjallisuus, yksilöhaastattelut ja ryhmäkeskustelu. Tutkimus on myös toimintatutkimuksen kannalta ”malliesimerkki”. Siinä käydään eri vaiheissa ja palataan välillä perustukseen.

Tutkimuksen perusteella nuorisotyön johtaminen on haastavaa ja moninaista. Johtavien nuorisotyönohjaajien ja pappien kokemuksessa ja koulutuksessa on suuria eroja. Näiden kahden profession erikseen tutkiminen haastoi ryhmähaastattelun jälkeen luomaan yhden kasvatuksen johtajan ajatuksen. Oleellista ei ole kummasta professiosta on kyse, vaan itse tehtävästä ja sen muotoutumisesta. Nuorisotyön johtaminen muodostuu vuorovaikutuksesta, oppimisesta/ kehityksestä, lähijohtajuuden tunnustamisesta, organisaation toimijuudesta, osallistumisesta, tiimityöstä ja sen johtamisesta.

Asiasanat: kirkon nuorisotyö, toimintatutkimus, professio, johtaminen

## SISÄLLYS

1. Miten johtaa kirkon nuorisotyötä?	1
2. Tutkimuksen toteutus	3
2.1. Tutkimustehtävä ja –ongelma	3
2.2. Metodologiset ratkaisut ja toimintatutkimus	3
3. Aiemmat tutkimukset ja perustusta tehden	8
4. Kirkon nuorisotyön johtaminen	13
4.1. Nuorisotyö kirkossa	13
4.1.1. Nuorisotyön tehtävä	13
4.1.2. Kirkon nuorisotyön toiminta ja tavoitavuus	14
4.2. Johtaminen kirkon kontekstissa	15
4.2.1. Johtaminen	15
4.2.2. Johtaminen kirkossa	22
4.3. Johtajat kirkossa	25
4.3.1. Kirkon henkilöstö	25
4.3.2. Professio	27
4.3.3. Johtava nuorisotyön ohjaaja	28
4.3.4. Pappi	30
5. Suunnittelusta toimintaan	32
5.1. Haastattelemaan	32
5.2. Sisällön analyysi	35
5.3. Takaisin perustukseen	36
6. Löytämisen prosessi	38
6.1. Yksilöhaastattelujen antia	38
6.1.1. Toimenkuvat	38
6.1.2. Nuorisotyön tarkoitus kirkossa	41
6.1.3. Pappi vai nuorisotyönohjaaja?	44
6.1.4. Hyvä johtajuus	48
6.1.5. Tulevaisuuden haasteet	55
6.2. Ryhmäkeskustelun antia	60
7. Johtopäätökset ja arviointia	69
7.1. Johtopäätökset	69
7.2. Arviointia	74
Lähteet	77
Liite (1kpl)	81

## 1 MITEN JOHTAA KIRKON NUORISOTYÖTÄ?

Kumman johdettavana olisit nuorisotyössä? Kuusi vuotta teologisessa opiskelleen, nuoren, juuri valmistuneen papin vai kasvatusalan peruskoulutuksen saaneen kasvatusalan ammattilaisen, jolla on laaja työkokemus ja lisäkoulutuksia?

On kaksi professiota ja niiden keskinäisestä jännitteestä ja yhteiselosta on kyse. Ammattiryhmät ovat johtavat nuorisotyönohjaajat ja papit. Pappien koulutuksella on pitkä historia ja papit ovat aina johtaneet kirkon nuorisotyötä. Kirkon johtajuus, johtajuuden historia ja käytänteet johtuvat kirkkolaista ja -järjestyksestä. Kirkkoherralla on kaikki valta seurakunnassaan. Käytännössä useimmissa seurakunnissa johtajuus hajautuu useammalle tasolle. Kirkkoherran suullisella delegoinnilla, työnjakokirjalla tai seurakunnan hallinnollisella päätöksellä johtaminen jaetaan eri henkilöille. Jako tehdään työaloittain ja siitä vastaa työalasta vastaava työntekijä tai työalajohtaja. Johtajuuden selkiyttämättömyys nuorisotyössä on selvästi ongelma. Yleinen käytäntö on vielä nykyäänkin, että nuorisotyöstä vastaavaksi papiksi on työnjakokirjalla määrätty pappi. Tämä pappi on usein juuri valmistunut ja nuorin. Nuori kun jaksaa enemmän, ymmärtää nuoria paremmin ja hankalat työajatkoon eivät haittaa.

Kirkon nuorisotyössä johtaminen on ollut haastavaa ja nyt se on suurten muutosten alla. Nuorisotyönohjaajat ja -johtajat ovat monesti todenneet, että nuorisotyönohjaajien johtaminen on hankalaa, jopa mahdotonta. Nuorisotyönohjaajat ovat perinteisesti olleet yksinäisiä työntekijöitä, jotka ovat omalla persoonallaan tehneet oman näkemyksensä mukaista työtä. Nuorisotyönohjaajia on koulutettu Suomessa lähes kuudenkymmenen vuoden ajan. Ensin opistoasteisena koulutuksena ja nyt koulutus on muuttunut ammattikorkeakoulukoulutukseksi. Oma mielenkiintoni kohdistuu nuorisotyöhön ja johtamiseen. Erityisosaamiseni kenttä on Suomen ev.lut. kirkon piirissä. Olen työskennellyt kirkon nuorisotyössä eri tehtävissä monien vuosien ajan ja nyt viimeiset vuodet esimiestyössä. Laaja sivuaineeni on nuorisotyö ja nuorisotutkimus sekä yksi sivuaineistani on hallintotiede. Nämä tukevat hyvin tutkimustani.

Kirkkolain ja -järjestyksen muodon vuoksi kirkon nuorisotyönohjaajille ei ole ollut mahdollisuutta toimia työalajohtajina. Nuorisotyön johtajuutta on viime vuosina ryhdytty kehittämään. Tiimityö on tullut myös nuorisotyöhön vahvasti mukaan. Samanaikaisesti nuorisotyönohjaajia

on valittu vastaaviksi, tiimin vastaaviksi tai johtaviksi nuorisotyönohjaajiksi. Tästä on seurannut monitasoista johtajuutta ja sekavuutta, jossa yksittäinen perusvirassa oleva nuorisotyönohjaaja ei tiedä, kuka viime kädessä päättää ja mistä. Eivät sitä aina tiedä johtavan tehtävään nimetytkään. Johtamisen organisoituminen tai sen puute on nykyinen haaste. Teologien osuus työalajohtajina on vähenemässä ja heidän koulutukseensa ei sisälly työalaosaamisen sisältöjä, menetelmiä tai johtajuutta. Nuorisotyönohjaajat ovat saaneet mahdollisuuden lyödä kiilan vanhan profession, papin osaamisen kenttään ja tämä aiheuttaa paineita myös koulutusta ajateltaessa.

Tutkimukseni hyödyntää kirkon kasvatuksen johtamista lisäten ymmärrystä ja tietoutta. Toivoisin sen olevan avuksi kaikille, jotka ovat nuorisotyön muutosprosessissa mukana. Yleisesti nuorisotyö ja sen johtaminen ovat Suomessa muutoksien edessä tai muutos on jo käynnissä. Aihe on ajankohtainen koko nuorisotyön kentässä niin seurakunnissa, järjestöissä kuin kunnissa. Johtajuus-teema on aina mielenkiintoinen ja keskustelua herättävä. Nuorisotyön johtaminen on tutkimuksen kohteena enenevässä määrin, mutta tämä näkökulma on vielä tutkimatta. Tutkimus voisi tuoda johtamiseen lisäymmärrystä myös laajemmin, koska johtajuuden ongelmat ja haasteet ovat kansallisia tai jopa universaaleja. Kirkon johtajuuden tutkiminen on tärkeää myös kasvatuksen ja nuorisotyön näkökulmasta. Asetetaan johdettava konteksti ytimeen ja teologinen näkökulma hetkeksi sivuun. Tutkimukseni lisää kirkon työn tutkimuksia ja yhdistää eri tieteenlähtökohtia ja aloja. Toivoisin, että tutkimukseni lisää kiinnostusta kasvatuksen johtamista kohtaan ja herättää jatkotutkimuksien aiheita. Johtaminen ei ole irrallaan varsinaisesta toiminnasta, vaan vaikuttaa myös kentällä tehtävään työtä. Siksi tutkimus vaikuttaa niin hallintoon kuin varsinaiseen nuorisotyöhön. Johtamisen määrittely on tärkeässä yhteydessä koko kasvatustyön kehittämiseen ja määrittelyyn. Tutkimukseni luo haastetta myös koulutukseen ja koulutussisältöjen luomiseen.

Tutkimukseni etenee toimintatutkimuksen prosessin mukaisesti. Prosessin eri vaiheet tulevat erittäin selkeästi esiin. Aluksi on olemassa aiempien tutkimusten, kirjallisuuden tietous, sekä oma näkemys. Tämän tietouden kanssa lähdin seuraavaan vaiheeseen, yksilöhaastatteluihin. Yksilöhaastattelut avaavatkin uudestaan kysymyksen mitä tutkitaan ja mistä lähtökohdasta. Tarvitaan lisää tietoutta ja tutkimista. Yksilöhaastattelujen ja uuden tiedostamisen kautta lähdän testaamaan ajatuksia ryhmähaastatteluun. Ryhmä tekee yhteisiä tulkintoja, joiden pohjalta sitten teen omia yhteenvetojani ja arviota. Toimintatutkimus on vahva prosessi, joka ei päästä tutkijaa helpolla. Tämän sain itse myös kokea, siksi tutkimukseni on myös esimerkiksi niille, jotka toimintatutkimusta tekevät ja omaa prosessiaan arvioivat.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Tutkimustehtävä ja –ongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johtavien nuorisotyönohjaajien ja nuorisotyöstä vastaavien pappien johtamista kirkon kasvatustyössä. Perinteisesti papit ovat johtaneet kirkon kasvatustyötä, mutta nyt johtamisen alueelle on tullut uusi työntekijäryhmä, johtavat nuorisotyönohjaajat. Heillä on erilainen koulutus ja usein myös kokemus. Tutkimuksessa on kyse kahden profession törmäyksestä. Erityisesti papin työssä johtaminen on laajasti käytössä oleva, oikeana pidetty, yleisesti hyväksytty ja auktoriteetin asemassa oleva toimintatapa. Tähän kenttään uusi professio, johtava nuorisotyönohjaaja, on tulossa. Koska vanhassa paradigmassa on taustalla suuri määrä valtaa ja yhteiskunnallisia suhteita sekä erilaisten organisaatioiden olemassaolo, paradigman vaihtumisen tunnustaminen ei ole aina helppo ja nopea tapahtuma. Lopulta uusi paradigma muuttaa kuitenkin toimintatapaa, sitten koulutusta ja lopulta ihmisten elämää ja yleistä näkemystä olemassaolosta.

Tutkimustehtävät:

Millaisia ovat johtamisen peruselementit johtavan nuorisotyönohjaajan ja kasvatuksesta vastaavan papin työssä?

Millaisia käsityksiä johtavilla nuorisotyönohjaajilla ja kasvatuksesta vastaavilla papeilla on johtamisesta?

Mitä eroja ja samankaltaisuuksia käsityksissä on?

Mistä nämä erot tai samankaltaisuudet johtuvat?

### 2.2 Metodologiset ratkaisut ja toimintatutkimus

Menetelmää koskevat ratkaisut liittyvät kiinteästi tutkimuskohteen hahmottamiseen ilmiönä ja tutkimuksen arvolähtökohtien tarkasteluun. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat ensisijaisesti ilmiön luonne, tutkittavasta aiheesta oleva tiedon määrä, sekä tutkittavien ja tutkimusolosuhteiden luonne. (Field & Morse 1988: 20, Hämäläinen 1987: 6-10.)

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon valintaan ei sisälly vain ihmisiä koskevia ratkaisuja, vaan siinä valitaan lisäksi ympäristöjä, olosuhteita, tapahtumia ja prosesseja. Siinä on otettava huomioon, että sekä tutkija että tutkittava ovat kietoutuneet samaan tai samankaltaiseen merkitysten kokonaisuuteen. Tutkittava on muodostanut ne kokemuksiensa kautta ja tutkija on nojautunut merkityksiä muodostaessaan tiedon varaan. (Grönfors 1985: 122-123.) Tässä gradussa tutkimusjoukkona olivat johtavat nuorisotyönohjaajat ja nuorisotyöstä vastaavat papit, ja siten tutkittava ilmiö oli heille omakohtainen asia. Laadullisena tutkimus tulkitsee johtavien nuorisotyönohjaajien ja pappien omaa ilmiölle antamaa merkitystä. Tulkinnan avulla muodostetaan käsitteellisiä kuvauksia heidän näkemyksistään.

Grönforsin (1982: 177-178) mukaan kvalitatiivisin menetelmin kerätty tieto on tutkijakohtaista, jolloin tutkija itse on tärkein tutkimusväline. Näin ollen tutkimusaineistoa voidaan tarkastella ainoastaan subjektiivisista lähtökohdista. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Tämän olen pyrkinyt huomioimaan tutkimuksessani.

Toimintatutkimus on prosessi. Toimintatutkimuksella ei vain kuvata asioita, vaan pyritään ”todellisuuden” muuttamiseen. Ongelmien ratkaiseminen, käytänteiden parantaminen ja syvällinen ymmärtäminen on keskiössä. Tieteellisenä lähestymistapana toimintatutkimus on saanut alkunsa jo 1940-luvun USA:ssa, kun sosiaalipsykologi Kurt Lewin otti käyttöön käsitteen action research. Aikaisemminkin on löydettävissä toimintatutkimuksen piirteitä, mutta peruskäsitteet tulivat Lewinin myötä. (Metsämuuronen (toim.) 2006: 102-103.)

Syrjälän (Metsämuuronen (toim.) 2006: 104) mukaan toimintatutkimus voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin. Ensimmäisenä ovat tekniset tutkimukset, jossa ulkopuolisen analyysin jälkeen tehdään muutoksia ja parannuksia. Tästä esimerkkinä ovat vaikka kehitysyhteistyöprojektit. Toisena tyyppinä ovat praktiset toimintatutkimukset. Niissä pyritään laajempaan tiedostamiseen, herättelyyn ja ihmettelyyn, esimerkiksi työyhteisössä jonkin prosessin tarkistamiseen ja uudelleen suunnitteluun. Lähtökohta on siis hyvin käytännönläheinen. Kolmas tyyppi on emancipatorinen toimintatutkimus. Siinä itse toimija pyrkii parantamaan ja muuttamaan toimintaympäristöä. Tätä tutkimusta kuvaa eniten vapautuksellinen toimintatutkimus, jossa kuitenkin vaikutukset yltävät myös praktiselle tasolle.

Toimintatutkimuksessa on pohjimmiltaan kysymys kolmesta osasta. Tutkimus on käytännönläheistä, osallistujat ovat mukana tutkimuksessa ja suuntana on jonkin asian tai tilan muutos. Toimintatutkimuksessa osallistujia ei nähdä vain tiedon lähteinä, jotka vain informoivat tutkijaa, vaan myös yhteisen tiedon rakentajina ja tekijöinä.

Toimintatutkimus on myös päättelyä. Lähtökohtaisesti tutkimus voi olla deduktiivista, induktiivista tai abduktiivista. Deduktiivisessa päättelyssä tilannetta voi lähteä tarkastelemaan jostain yleisestä säännöstä ja siitä tarkastelu tarkentuu yksityiskohtiin. Abduktiossa päätelmä on vain muodostettu johdattelematta sitä mistään. Induktiossa on kyse siitä, että päätellään yksittäisten tapausten perusteella sääntöjä tai yleisyyksiä. Tässä tutkimuksessa haastatellaan yksittäisiä nuorisotyöstä vastaavia ammattilaisia, joiden näkemyksistä yritän etsiä säännönmukaisuuksia ja jostain yleistä suuntaa. (Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2008: 88-93.)

Suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen seuraavat jatkuvasti toisiaan. Keskeinen piirre on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. Tutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja reflektiivistä. Raja tutkijan ja tutkimuksen kohteen välillä hämärtyy. (Metsämuuronen (toim.) 2006, 102.) Laadullisen tutkimuksen menetelmiin kohdistuva kritiikki on tähän tutkimukseen myös liitettävissä. Oros ei kata koko Suomen johtavia nuorisotyönohjaajia ja nuorisotyöstä vastaavia pappeja. Tutkija on sidottu tutkimukseen. Muutos on osa elävää elämää ja kaikkia muuttujia ei pystytä nimeämään tai hallitsemaan. Tiedostaminen on tärkeintä, onko näkökulma vain itselleni tärkeä vai kiinnostaako tämä laajemmin nuorisotyön kenttää.

Toimintatutkimusta kuvataan usein syklisenä prosessina, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan spiraalimaisesti. Tutkimus etenee jatkumona, jossa yhtä kierrosta voidaan pitää vasta tutkimuksen alkuna. Toimintatutkimuksen aikana voidaan nähdä myös seuraavat vaiheet:

1. Kartoitusvaihe, jossa pyritään selvittämään kohdeyleisön tilanne ja vallitsevat ongelmat, jotka estävät kehittymistä. Kartoituksessa voidaan käyttää eri menetelmiä kuten esseet, haastattelut, havainnointi ym. (Lauri 1997: 115-116, Kangas 1979: 222.)
2. Prosessointivaihe, jossa edellisen vaiheen tuloksia käsitellään yhdessä kohderyhmän kanssa. Pohdinnassa käsitellään nousseita ongelmia ja niiden vaikutuksia.



Vaiheeseen kuuluu ennen kaikkea ongelmien hyväksyminen ja tiedostaminen. (Lauri 1997: 115-116.)

3. Sitoutumisvaihe. Tämä vaihe alkaa jo edellisen vaiheen aikana eli tiedostaminen ja muutoksen hyväksyminen. Sitoutumisvaiheeseen kuuluu pohdintaa koskien erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Mitkä ovat menetelmät joilla ongelma poistetaan? Sitoutumisvaiheessa on tärkeää, että koko ryhmä on asian takana ja mitä se kunkin kohdalla merkitsee. (Lauri 1997: 115-116.)
4. Suunnitteluvaihe, jossa määritellään kokonaistavoitteet ja mitattavat osatavoitteet. Mitä tehdään ja miten. Vaiheessa määritellään myös vastuuhenkilöt ja osallistujat, aikataulu, arviointimenetelmät ja loppuarviointi. Tässä vaiheessa asetetaan tavoitteet. (Lauri 1997: 115-116.)
5. Toteuttamisvaiheessa sekä toteutetaan suunniteltu ohjelma sekä sen seuranta ja arviointi. Toimintatutkimuksessa ovat tärkeässä asemassa omakohtaiset ja kokonaisvaltaiset kokemukset. Kohderyhmän oppimisprosessi on viimeistään alkanut tässä vaiheessa. Tässä yhteydessä voidaan oppimista katsoa Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin kautta, jossa prosessissa kokemus muuntuu tiedoksi. (Lauri 1997: 115, 117.)
6. Arviointivaihe nähdään pitempänä ajanjaksona, joka on alkanut jo suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa. Arvioinnissa on tärkeää, että seurannan arviointiin osallistuvat niin tutkijat kuin osallistujatkin. Arviointi voi olla suullista tai kirjallista. Suosittelee kirjallinen arviointitapa on usein päiväkirjan pitäminen. Arvioinnin tulosten perusteella suunnitellaan seuraavat toimenpiteet, jotka jälleen arvioidaan. Tutkimus etenee siis spiraalimaisesti eteenpäin. Tutkimuksen lopuksi tutkijan tehtävä on arvioida koko prosessi ja pyrkiä käytännön ja teorian vuorovaikutukseen. (Kangas 1979: 221-222, Lauri 1997: 117-118.)

Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on tärkeässä asemassa. Tutkija kerää tietoa, tiivistää sitä ja antaa työvälineitä käytännön muutokseen. Konsultin ja toimintatutkijan roolin ero on joissain tilanteissa vähäinen. Toimintatutkija tukeutuu tieteellisyyden hyviin käytäntöihin ja on velvollinen noudattamaan niitä. Hän on tekemässä tieteellistä työtä, eikä ole velvoitettu sitoutumaan

esimerkiksi yrityksen tavoitteisiin tai päämääriin. Tärkeää on myös nostaa esiin tutkijan motiivit. Voivatko ne olla samat kuin yhteisön motiivit? Ale Morton (1999) kuvaa toimintatutkijan eettisiä ongelmia ja etiikkaa. Tutkija joutuu jatkuvasti miettimään omaa rooliaan. Jatkuva kysely siitä, miten toimin ja olenko enemmän tutkija vai konsultti, kuuluu osana toimintatutkimukseen. Usein aika ja palkkiot ajavat konsultaation suuntaan.

### 3 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA PERUSTA TEHDEN

Tutkimuksen lähtökohtana on tutustua kartoittamisen kautta tilanteeseen ja vallitsevaan asiantilaan. Tilanteen keskus on kahden erilaisen ammatin tai profession paradigmasta. Uusi nimike tai osaaminen haastaa jo tuhansia vuosia ollutta käytäntöä. Kartoituksessa voidaan käyttää eri menetelmiä kuten esseet, haastattelut, havainnointi ym.

Kirjallisuuspohjan rakensin kirjoista, jotka käsittelivät kirkkoa, johtamista ja nuorisotyötä. Suoraan tätä käsitteleviä kirjoja tai tutkimuksia ei ollut, joten tieto piti kerätä monesta lähteestä ja näkökulmasta. Alussa se aiheutti hankaluutta ja aiheen rajaamista. Johtamista käsittelevissä aiheissa perehdyin erityisesti hyvään johtamiseen ja johtamisen tehtävään. Nuorisotyössä näkökulmaksi tuli, mitä on nuorisotyö ja miksi sitä tehdään. Kirkon tutkimuksissa ja kirjallisuudessa keskityin hallintoon, tilastoihin ja henkilöstöön. Kirkosta ja johtamisesta on paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta. Nuorisotyö on tutkimuksien osalta jäänyt vähäisemmälle. Siksi tähän tueksi otin KM Katariina Soanjärven yksilöhaastattelun (21.3.2011) ja sitten myöhemmin hänen väitöstilaisuutensa (27.5.2011). Aiheen hänellä oli ”Mitä on ammatillinen nuorisotyö? Nuorisotyön villiä kenttää kesyttämässä.” Tämän tieteellisen prosessin seuraaminen ja ajatusten vaihto oli erittäin tärkeä osa tutkimustani. Itselleni kirkastui yhä selvemmin, että nuorisotyö on tuotava tieteellisen tarkastelun eteen vahvemmin ja eri lähtökohdista. Lyhykäisyydessään esittelen väitöskirjan myöhemmin.

Perustuksen yhdeksi kysymyksistä nousi oma roolini tutkimuksessani. Voisinko tehdä tätä tutkimusta? Olen vuosia tehnyt työtä kirkon nuorisotyössä ja yksi tiedonlähteeni on oma kokemukseni. Toisaalta oma ensimmäinen ammattini on kirkon nuorisotyönohjaaja. Nykyisin toimin nuorisotyön hallinnossa. Terhi Huovinen ja Esa Roivio (2008: 94-97) kirjoittavat kuinka toimintatutkimuksen tutkijan tulee toimia janalla tutkija-toimija. Siinä keskivaiheilla on mahdollista löytää toimintatutkijan paikka. Itselläni painottui huomattavasti enemmän toimijan puoli ja siksi aluksi jouduin pohtimaan paljon tutkimuksellista puolta. Toisaalta koen, että tutkimuksen aikana oma roolini vaihteli paljon tällä janalla. Aluksi jouduin miettimään paljon omia mielipiteitäni ja selkeästi kirjaamaan niitä ylös. Toivon, että tämä auttoi osaltaan tiedostamista.

Oppimispäiväkirja muodostui myös yhdeksi perustuksen luojaksi. Sitä muodostui yhteensä 39 sivua. Koko prosessin ajan kirjasin mietteitäni ja muiden ajatuksia ylös. Vihko on ollut koko ajan tukena, mutta sen erityinen merkitys nousi esiin tämän tutkimuksen kirjoittamisen aikana.

**Arja Lusa** on tutkinut naisjohtajia kirkon nuorisotyössä vuonna 2009. Tutkimus on sosiaalialan ylempää ammattitutkintoa varten tehty tutkimus Diakonia-ammattikorkeakoululle. Yleisesti naisia on vähän nuorisotyön johtotehtävissä. Nuorisotyönohjaajien urakehitys on aluillaan eli johtavia nuorisotyönohjaajia on vielä vähän. Naisjohtajuuden kehityksen hidasteena on ollut johtajapaikkojen vähäinen määrä. Kirkossa on ollut vahva miesjohtajuuden perinne ja tämä vaikuttaa myös naisten valintaan johtaviin tehtäviin. Lusan tutkimuksessa nousee esiin, kuinka naisilta puuttuu toisten naisten tuki ja kannustus johtajuuspyrkimyksissään. Johtajuuteen suuntautuminen vaatii hyvää itsetuntoa ja rohkeutta. Asiantuntijuus laitetaan johtajuudessa tarkkailun alaiseksi ja arvioitavaksi. Pyrkimyksiä tukee parhaiten laaja ammatillinen osaaminen, työkokemus ja elinikäinen oppiminen. Varsinaisia esikuvia ei ole ja siksi naisjohtajat kirkon nuorisotyössä ovat uranuurtajia. He ovat luomassa uudenlaista johtajuutta ja käytänteitä. (Lusa 2009.)

Kirkon perinne on vahvasti miesjohtajuudessa. Pappien urakehitys poikkeaa nuorisotyönohjaajista. Teologian maisterin tutkinto mahdollistaa pääsyn vaikka kirkon korkeimpaan virkaan, piispaksi. Nuorisotyön useissa johtamistehtävissä vaaditaan ylempää korkeakoulututkintoa ja pappeutta. Nuorisotyönohjaajalla ei tätä urakehitystä ole ollut. Johtavan nuorisotyönohjaajan virka on uusi mahdollisuus. Papeille nuorisotyön sektori on yksi mahdollisuus, mutta varsin kapea urakehitystä ajateltaessa. Lusa tuo esiin johtopäätöksissään esiin ns. lasikaton rikkomisen, jolloin nuorisotyönohjaaja voi hakea johtamisen virkoihin. Tavanomainen ratkaisu on papin valinta. (Lusa 2009.)

Lusan tutkimuksessa ns. hyvä-veli -järjestelmät ja kirkon johtamisen perinne tukevat miehiä paremmin johtajuuteen pyrittäessä. Naisjohtajat eivät saa tukea naisilta, mutta eivät miehiltäkään. Johtajuus on löydettävä itsestään. Myöskään työnantajan tukea nämä naiset eivät ole saaneet. Johtajaksi valitut saavat johtamistaitoihin oppeja vasta valinnan jälkeen tarpeiden mukaan. (Lusa 2009.)

Tutkimuksessa naiset toivat esiin kuinka he ovat pyrkineet tekemään työyhteisöistä enemmän avoimia yhteisöjä, joissa on läpinäkyvyyttä, kuuntelevaa johtajuutta, demokratiaa, tiimityötä, jaettua johtajuutta sekä prosessimaista työskentelyä. Nuorisotyönohjaajanaiset toivat esiin jännitteen eri ammattikuntien välillä. Erityisen vaikeina koettiin ne tilanteet, joissa joutui kohtaamaan

pappeudesta nousevat arvovaltajännitteet. Ilmiötä he selittivät johtuvaksi kirkon pappiskeskeisestä johtamisperinteestä. (Lusa 2009.)

**Katariina Soanjärven** väitöskirja ilmestyi vuonna 2011. Vuoden 2010 aikana haastattelin myös Soanjärveä ja olin mukana myös väitöstilaisuudessaan. Näiden kautta olen päässyt syvällisemmin perehtymään tutkimusprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Väitöskirja perehtyy kunnallisen nuorisotyön kahteen teemaan: itse nuorisotyöhön ja nuorisotyöntekijyyteen. Verkostoitumisen teema on mukana myös tutkimuksessa. Soanjärvi painottaa tutkimuksessaan ammatillista nuorisotyötä. Hän jättää pois vapaaehtoisuuden tässä määritelmässä. Vuosien ajan Soanjärvi seurasi Jyväskylän kunnan nuorisotyötä ja siinä ollutta muutosta. Toimintatutkimus loi tutkimukselle raamit ja etenemisen. (Soanjärvi 2011.)

Väitöskirjassaan Soanjärvi muodostaa kuusi paalua, jotka määrittelevät tai rajaavat ammatillista nuorisotyötä. Ensimmäisenä paaluna on että paikallista nuorisotyötä tekee henkilö, jolla on sopeva koulutus. Vaaditaan siis tarvittava koulutus alalta. Toisena paaluna hän nimeää että nuorisotyö perustuu kasvatukseen ja nuorten kohtaamiseen. Käytävä dialogi on nuorisotyön ydintä. Kolmas paalu on työn sisällön jännitteisyys. Odotuksia on eri suuntiin ja nuorisotyöntekijät kutsutaan palokunnan lailla apuun milloin mihinkin ongelmaan tai tilanteeseen. Nuorisotyötä odotetaan kontrollia, nuorten mukaan ottamista, syrjäytymisen ehkäisyä ja niin edelleen. Neljäs paalu on nuorison määrittelyn vaikeus. Jokainen toimija kentällä määrittelee mitä nuorisolla tarkoitetaan tai mihin työ on eriytetty tai kohdennettu. Työtä tehdään omalla persoonalla. Tämä on viiden nuorisotyön paalu. Tarvitaan koulutus, mutta myös oma persoona on tärkeässä roolissa. Oma kehittyminen ja reflektio ovat tärkeässä roolissa. Kuudes paalu on poliittinen päällystakki. Historiassa nuorisotyötä on tehty paljon puoluepoliittisesta näkökulmasta. Soanjärvi kuvaa tätä nuorisotyön painolastiksi, joka tulee tiedostaa. (Soanjärvi 2011: 130-131.)

Nuorisotyö keskittyy alueille, joita muut viralliset tahot eivät hoida. Siksi kuva nuorisotyöstä on usein sirpaleista. Siitä syystä nuorisotyön aukoton auki kirjoittaminen on vaikeaa. Ammatillinen nuorisotyöntekijä voi siis itse sanoittaa ja synnyttää oman tavan toimia kentällä. Tässä tullaan johtamisen vaikeuteen. Strategiat ja visiot voivat jäädä huomiotta, kun persoonalla tehdään töitä. Johdon suunnitelmat eivät useinkaan ohjaa nuorisotyöntekijän työtä kentällä. Tämä osaltaan johtuu kunnan moninaisesta ja muutoksen alla olevista hallintoratkaisuista. Tämän tutkimuksen kohdalla kyse oli Jyväskylästä. Hallinnon lainsäädäntö-ohjauksessa ei tunneta tai tunnusteta nuorisotyön ammattilaisuutta. Nuorisolaki määrittelee kaiken väljästi ja siinä on maininta kasva-

tuksellisesta ohjauksesta, mutta ei tarkemmin ammatillisesta nuorisotyöstä. Tulisi määritellä kuka on ammatillinen nuorisotyöntekijä ja mitä siihen vaaditaan. (Soanjärvi 2011.)

**Pontus Salmi** on tutkinut seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatiota vuonna 2001. Tutkittavina osa-alueina oli ilmapiiri, työnjohto, seurakunnan johto, sosiaaliset suhteet, tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan, tyytyväisyys oman työalan johtoon, tyytyväisyys mahdollisuuksiin kehittää ja totuttaa itseään sekä tyytyväisyys työaikoihin ja -määrään. Kaikissa näissä nuorisotyönohjaajat antoivat heikoimmat arvoluokat lähes kaikissa osa-alueissa. Nuorisotyönohjaajilla on muihin työntekijäryhmiin tilastollisesti merkittävästi alhaisempi arvostusmotivaatio, kutsumustietoisuus, kokonaistyytyväisyys, tyytyväisyys palkkaan ja ylenemismahdollisuuksiin sekä samaansa arvostukseen. Tyytymättömyyttä selitetään sillä, että nuorisotyönohjaajilla ei ole kovinkaan paljon mahdollisuuksia vaihtaa työtehtäviä ja ylenemismahdollisuudet puuttuvat. Salmi selittää asiaa kolmella asialla. Nuorisotyönohjaajat ovat keskimäärin 8 vuotta muita työntekijöitä nuorempia. Nuorisotyönohjaajat kokevat asemansa muita työntekijöitä heikommaksi ja heitä puuttuu vahva ammatti-identiteetti. Salmi toivoo että aseman selvittämiseen ja parantamiseen kannattaisi panostaa. (Salmi 2001.)

**Sari Peltonen** on tehnyt opinnäytetyönsä aiheesta ”Diakonian viranhaltija esimiehenä. Diakoniatyöntekijöiden kokemuksia oman alan esimiehestä.” Opinnäytetyö on tehty vuonna 2007 sosionomi (AMK) opintoihin. Peltonen tavoitteena oli kartoittaa, miten diakoniatyöntekijät kokevat toimimisen toisen diakoniatyöntekijän alaisena. Aineisto kerättiin kirjoitusten kautta ja siihen saatiin 12 kirjoitusta. (Peltonen 2007.)

Tutkimuksen mukaan kokemukset ovat olleet myönteisiä. On tuntunut hyvältä kun oman alan ammattilainen on lähiesimiehenä. Työntekijät kokivat, että tulevat kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Kun on olemassa lähiesimies, niin omaan kenttätyöhön pystytään keskittymään paremmin. Lähiesimiehelle jää kaikki hallinnollinen työ. Työn kehittäminen ja kehityskeskustelut koettiin toimiviksi. Kokemukset olivat siis erittäin myönteisiä. Haasteena nähtiin kuitenkin se, että johtavalla diakonilla on riittävästi koulutusta esimiestehtäviin. Diakoniatyön johtamisessa ei riitä pelkkä kentän tuntemus, vaikka se onkin tärkeässä roolissa. Jatkuva kehittyminen ja kouluttautuminen ovat tärkeitä. (Peltonen 2007.)

Esimieheys voi vahvistaa diakoniatyön ammatillisuutta ja kehittää työn laatua. Diakoniatyön johtamista ei ole tutkittu aikaisemmin esimieheyden näkökulmasta. Asia on siis uusi myös dia-

konian kentällä. Diakoniatyön johtaminen ja diakonien koulutus ei kulje käsi kädessä. Tutkimuksessa diakonit tunsivat, että tulevat paremmin ymmärretyksi kuin papin johdossa ollessaan. Esille nousi vahvasti diakonipappien epäselvä rooli ja tehtävä. (Peltonen 2007.)

Tutkimuksen aluksi lähdin siis liikenteeseen olettamuksista omien kokemusten ja aiempien tutkimusten kautta. Olen muodostanut käsityksen, että nuorisotyö on vaikeasti määriteltävissä ja vaikeasti hahmotettavissa. Tästä syystä myös nuorisotyön johtaminen on lähes mahdotonta. Johtaminen on hyvin lapsen kengissä. Kirkon nuorisotyön johtaminen on tai on ollut mies pappien vallassa jo pitkään. Naisjohtajia kasvatuksen kentällä on hyvin vähän. Tavoitteeni on selkeyttää tätä kenttää ja nostaa kirkon nuorisotyön johtaminen tarkastelun kohteeksi.

## 4 KIRKON NUORISOTYÖN JOHTAMINEN

### 4.1 Nuorisotyö kirkossa

#### 4.1.1 Nuorisotyön tehtävä

Vuonna 2006 astui voimaan uusi nuorisolaki, jossa määritellään nuorisotyö. Nuorisotyöllä tarkoitetaan ”nuorten oman ajan käyttöön kohdistuvaa aktiivisen kansalaisuuden edistämistä samoin kuin nuorten sosiaalista vahvistamista, nuoren kasvun ja itsenäistymisen tukemista sekä sukupolvien välistä vuorovaikutusta” (nuorisolaki 72/2006). Eri organisaatioilla on kuitenkin itse oikeus määritellä tehtävänsä, kuten kirkolla.

Nuorisotyön yksi tehtävä Juha Niemisen mukaan on sosialisatio, joka tarkoittaa nuorten liittämistä kulttuuriin, yhteiskuntaan ja lähiympäristöön. Vahvistetaan nuorta olemaan jäsen. Samalla nuorelle välitetään tietoa arvoista, rooleista, tavoista ja toimintamalleista. Nuorisotyön toisena tehtävänä on personalisaatio, joka tarkoittaa, että nuorta ohjataan kehittymään omaksi itsekseen, persoonakseen. Nuorisotyössä on mahdollisuus tukea kasvua ja ohjata sitä tarvittaessa. Nuorisotyönohjaaja on kasvattaja yhdessä muiden tahojen kanssa. Kolmas nuorisotyön tehtävä on kompensatio, joka tarkoittaa nuorten auttamista ja ohjaamista ongelmatilanteissa. Terminä käytetään mm. erityisnuorisotyötä, korjaavaa nuorisotyötä tai kohdennettua nuorisotyötä. Nuorisotyön neljäs tehtävä on resursointi- ja allokointitehtävä. Nuorisotyö suuntaa saatuja voimavaroja ja vaikuttaa niiden saamiseen. Nuorisotyö on myös yhteiskunnallista vaikuttamista. (Nuorisotyötä on tehtävä 2007: 23-27.) Nämä neljä osa-aluetta näyttävät, että nuorisotyöllä on monipuolinen tehtäväkenttä eikä yhtä rajattua tehtävää ole olemassa.

Tästä monitahoisuudesta voi nousta myös ongelmia. Nuorisotyö on niin laajaa, että vaikuttaminen ja terävyys katoaa tai vähenee. Näillä tehtäväalueilla liikkuu myös hyvin moni muu taho, kuten koulu, perhe, sosiaalityö ja niin edelleen. Tehtävien taustalla on vaikuttaminen nuoren ymmärrykseen, arvoihin, toimintaan ja moniin muihin asioihin. Kyse on oppimisesta. Nonformaali oppiminen on vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja tapahtuu erilaisissa oppimisympäristöissä. Taustalla on tavoite, oppimisympäristö ja sen tekijät sekä opetukseen käytettävä menetelmä.



Kirkkolain mukaan seurakunnan perustehtävään kuuluu huolehtia seurakuntalaisten kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta (Kirkkolaki 4. luku 1 §). Tätä tehtävää varten on viranhaltijoita. Kirkkojärjestyksen mukaan seurakunnan tulee huolehtia eri-ikäisten seurakunnan jäsenten kristillisestä kasvatuksesta ja hengellisen elämän hoitamisesta. Seurakunnan tulee antaa kristilliseen uskoon liittyvää kasteopetusta lapsille ja nuorille. Tätä tehtävää varten tulee pitää rippikoulua. Kasvatuksen ja opetuksen tehtävä kuuluu koko seurakunnalle kuten myös viranhaltijoille. Kirkkolaissa tai -järjestyksessä ei mainita muuta toimintaa eikä nuorisotyönohjaajan virka ole pakollinen. Kirkon nuorisotyöstä käytetään myös nimitystä kristillinen kasvatustyö.

#### 4.1.2 Kirkon nuorisotyön toiminta ja tavoitavuus

Kirkon kasvatustyö on hyvin monipuolista ja eri-ikäisille on tarjolla erilaista toimintaa. Kirkon tilastollisen vuosikirjan mukaan vuonna 2009 aamupäiväryhmiä oli 34, joihin osallistui 798 koululaista. Iltapäiväkerhoja oli 537, joihin osallistui 10 755 koululaista. Kerhoja järjestettiin keskimäärin yksi seurakuntaa kohti. Pyhäkouluihin osallistui 23 318 4-10-vuotiaasta lasta, varhaisnuorten kerhoihin osallistui 50 945 7-14-vuotiaasta varhaisnuorta, partioon osallistui 30 246 7-14-vuotiaasta ja nuorten ryhmiin (15-18-vuotiaita) osallistui 10 889 nuorta. Säännöllisesti koontuvia ryhmiä oli yhteensä 11 109 ja niihin osallistujia oli 143 292. Vuonna 2009 tilastoitiin vain syyskaudella kokoontuneet ryhmät. Vapaaehtoisia ohjaajia lapsi- ja nuorisotyössä oli yhteensä 18 710. Näistä 18 265 toimi pyhäkoulun, varhaisnuorten, nuorten ja partion ohjaajina. Vuonna 2009 rippikoulun kävi yhteensä 57 936 nuorta joka on 87,6 prosenttia 15-vuotiaista. Vuodesta 2009 lähtien seurakunnat tilastoivat erikseen rippikoulun käyneet myös ikäryhmittäin; 14-15-vuotiaat, 16-17-vuotiaat ja 18-vuotiaat ja sitä vanhemmat. Rippikoulun käyneistä 14-15-vuotiaita oli 55 265 joka on 83,6 prosenttia kaikista 15-vuotiaista. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2009:84,94,117.)

Aikaisempina vuosina 15-vuotiaiden ikäryhmää on verrattu vain rippikoulun käyneiden yhteismäärään. Myös isoskoulutus tavoitti laajan määrän nuoria. Isoskoulutukseen osallistui 26 659 nuorta. Heistä isosina toimi leireillä 17 401 nuorta. noin 66 prosenttia isoskoulutukseen ja isosina toimineista nuorista oli tyttöjä. Erilaisten tilaisuuksien ohella seurakunta kohtaa lapsia ja nuoria myös muun tyyppisessä toiminnassa kuten seurakunnan työntekijöiden vieraillessa mm.

kodeissa, päiväkodeissa ja kouluissa. Näitä käyntejä tehtiin yhteensä 76 816, joista 56 prosenttia käynneistä kohdistui kouluihin, 21 prosenttia päiväkoteihin ja 16 prosenttia koteihin. Koteihin kohdistuneet käynnit lisääntyivät vuodesta 2008 50,2 prosenttia. Suuren nousun selittävät onnittelevierailut rippikoululaisen luona. Lapsi ja nuorisotyössä järjestetään myös paljon retkiä ja leirejä kotimaassa eri-ikäisille lapsille ja nuorille sekä perheille. Yhteensä retkiä järjestettiin 8 593 ja niihin osallistui 171 791 retkeläistä. Leirejä järjestettiin 5 461 ja ne keräsivät yhteensä 156 283 innokasta leiriläistä. Matkoihin ulkomaille osallistui 1 439 seurakuntalaista. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010:84,89-97,116.)

## 4.2 Johtaminen kirkon kontekstissa

### 4.2.1 Johtaminen

Hyvä johtajuus on aina puhuttanut ja synnyttänyt mielipiteitä. Johtaminen on usein liitetty sanoihin käskeminen, ohjaaminen ja komentaminen. Johtajuus tulisi nähdä laajemmin, niin kuin se todellisuudessa onkin. Johtaminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa ja erilaisissa prosesseissa. Erkki Uusi-Rauva (2010: 53-58) määrittelee, että menestyvä yritys tai organisaatio tarvitsee ainakin kaksi tekijää, strateginen kyvykkyys ja operatiivinen tehokkuus. Hyvä johtaja saa nämä toimimaan ja saa motivoitua työntekijät. Vaikka Uusi-Rauva tarkastelee johtajuutta yritysmaailman näkökulmasta, nämä kaksi tekijää ovat totta myös kirkossa. Kirkossa strateginen prosessi, tavoitteet ja visio on oltava onnistumisen takana. On kyse siitä kuinka kyvykkäästi nämä saadaan linjaan. Operatiivinen tehokkuus takaisi kirkon kentässä työskentelyn, seurakuntalaisten kohtaamisen ja läsnäolon.

Yhtenä teoreettisena viitekehyksenä olen pitänyt Pekka Järvisen toimivan työyhteisön peruspilaria. Järvinen (2002: 28) kuvaa toimivaa työyhteisöä rakennuksena, jossa perusta muodostuu selkeästä perustehtävästä. Rakennusta pitävät pystyssä kuusi peruspilaria, jotka ovat

- 1) työntekoa tukeva organisaatio
- 2) työntekoa palveleva johtaminen
- 3) selkeät töiden järjestelyt

- 4) yhteiset pelisäännöt
- 5) avoin vuorovaikutus
- 6) toiminnan jatkuva arviointi

Muutoksessa on tarkoituksena saada nämä kuusi pilaria ja perusta kirkastumaan tai saada ne rakennettua uudelleen. Muutoksen onnistumisen kannalta ratkaisevaa on, miten lähelle tätä ideaalitulannetta päästään. En usko, että täydellisesti toimivaa työyhteisöä koskaan saavutetaan, mutta se ei estä pyrkimästä sen suuntaan. Toimivan työyhteisön rakennuksen katosta tulee aina puuttumaan joitakin kattotiiliä, mutta mikään ei estä korjaamasta kattoa entistä paremmaksi. Jotta muutosprosessi voidaan viedä läpi, on oltava selvillä työyhteisön lähtötilanteesta, tavoitetilasta sekä käytössä olevista menetelmistä. Uskon, että vahvistamisen kautta syntyy tavoittelemamme toimiva työyhteisö. Haasteena on nähdä prosessin kaikissa vaiheissa tavoiteltu kokonaisuus, jotta pysytään selvillä, mitä tehdään ja miksi tehdään. Järvisen mukaan kaikkien organisaation ratkaisujen tulee nousta perustehtävästä käsin ja jämäkästi määritelty perustehtävä paljastaa organisaation harhapolut ja kipukohdat. (Järvinen 2002: 29,34.)

Järvinen (2005: 27-34) määrittelee johtajuuden valta-asemaksi suhteessa työntekijöihin. Johtaja on työnantajan edustaja, jolla on työnjohdolliset velvollisuudet ja oikeudet. Johtajuutta määrittelee yksilön asema organisaatiossa. Asema organisaatiossa ei yksin riitä aikaansaamaan onnistunutta johtajuutta. Työntekoa palvelevaan johtajuuteen tarvitaan monenlaisia kykyjä, kuten esimerkiksi hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky vastaanottaa arvostelua. Johtajuus toteutuu kaiken aikaa toisaalta vuorovaikutuksessa organisaation ja toisaalta alaisten kanssa. Tästä vuorovaikutuksesta syntyy työyhteisöä palveleva johtajuus. Oman kokemukseni mukaan johtajuus nuorisotyössä on ollut kaikilla tasoilla haastavaa. Työtä on usein tehty omalla työtyylillä ja kunkin omien visioiden mukaan. Lisäksi työvälineenä on ollut oma persoona. Työyhteisön yhteisiä peruspilareita ei ole ollut olemassa ja tavoitteet ovat olleet toisistaan poikkeavia. Muutos seurakunnan nuorisotyössä oli tässäkin mielessä välttämätön. Samankaltainen suuntaus on kokemukseni mukaan ollut käynnissä niin kuntien, järjestöjen kuin muiden seurakuntienkin nuorisotyössä. Aikaisempia tutkimuksia aiheesta ei ole, koska aihe on vielä niin uusi ja vastaava prosessi on monissa työyhteisöissä vielä edessä.

Johtajalta vaaditaan erilaisia valmiuksia. Ansoffin (1981) kuvaa näitä valmiuksia sekä yleisjohdollisiksi että funktionaalisiksi valmiuksiksi. Nämä hän kuvaan nimenomaan isossa yrityksessä, joihin kirkon tässä kohtaa lasken kuuluvan. Johtajalla tulee olla erityisosaamista, kuten tässä yh-

teydessä kasvatusta, kirkollista oppineisuutta, kehitysteorioita ja niin edelleen. Tämä on funktionaalista valmiutta. Yleisjohdollisuus on pätevyyttä ja kyvykkyyttä. Tarvitaan nuorisotyönohjaajan tai teologian maisterin tutkinto sekä kykyä asettua johtamisen haasteeseen. Johtajakoulutus lisää kykyä johtaa. Käytännöt vaihtelevat haettaessa työntekijöitä kirkon keskijohtoon. Osassa tapauksista johtamiskoulutus on edellytys, osassa katsotaan eduksi ja osassa tästä ei mainita mitään. Kokemus lisää valmiuksia selvittää johtamisen tehtävästä. Johtavilla nuorisotyönohjaajilla lähiesimiestehtävät ovat kuitenkin melko uusia, joten pitkää johtamisen kokemusta ei edes voi olla. Johtamista kohtaan tulee olla myös myönteinen asenne. Johtajan tehtävän haluaminen on tärkeää. Aina kuitenkin johtajaksi pääseminen ei ole työntekijän oma toive. Oma rooli muuttuu ja siihen tottuminen vie aikaa. Silloin usein ei osata tai uskalleta ottaa johtajuutta, vaan vältellään tilannetta.

Johtajan taitoja on lueteltu eri kirjoissa erilailla. Monesti lista on hyvin pitkä, mitä kaikkea johtajan pitää olla ja osata. Johtamiskirjallisuuden perusteella listaan voisi laittaa seuraavat asiat:

- ihmissuhdetaidot
- tunneosaaminen
- vuorovaikutustaidot
- yhteistyökykyisyys
- analyttinen ja looginen ajattelu
- luovuus
- ongelmanratkaisutaidot
- kyky tehdä päätöksiä
- kyky tunnistaa mahdollisuuksia ja nähdä yhteyksiä
- johtamisen taito, kyky muuttaa ja kehittää toimintaa
- jämäkkyys, kyky puuttua tilanteisiin

Ulla Isosaari (2009: 5-6) pohtii terveydenhuollossa lähijohtajuutta ja hyvin moni asia pätee myös kirkossa lähijohtajuuteen. Lähijohtajuuden historia on lyhyt. Terveydenhuollossa käsitteestä on puhuttu noin kymmenen vuotta. Kirkon nuorisotyössä tämä on vielä ehkä nuorempiakin. Lähijohtajat voidaan määritellä työntekijöiksi, joiden alapuolella on yksi hierarkian taso. Erityispiirteinä voidaan nähdä kahteen eri tasoon kuuluminen: toisaalta kuuluminen johtamisjärjestelmään tukien ylempää johtoa, toisaalta taas kuuluminen omaan työyhteisöön tekemällä samaa työtä kuin muutkin. Asema on haastava ja aiheuttaa ristiriitatilanteita. Lähijohtajuus ero-

aa laajemmasta johtajuudesta muun muassa siten, että tilanteet ovat usein nopeita, tilanteisiin tartutaan heti, yksityiskohdat ovat koko ajan mukana ja toiminta on sirpaleisempaa.

Organisaatioteorioita on useita ja on vaikea löytää yhtä universaalia ja kaikkiin johtamisjärjestelmiin sopivaa organisaatiomallia. Toisaalta tämä on organisaatioteorioiden rikkaus ja haaste. Yksi näkökulma on, että organisaatio on työväline, joka auttaa siinä että yhdessä työskentelevät ihmiset tekevät työnsä hyvin ja tuottavasti (Drucker 2000: 22). Seurakunnallisessa nuorisotyössä tuottavuuden näkökulma sinänsä on vieras.

Yksi tapa nähdä organisaatio on Gareth Morganin (1997: 347-350) tapa mieltää organisaatio moniselitteiseksi käsitteeksi, joka avautuu erilaisten metaforien kautta. Ei siis tulkita organisaatiota vain yhden metaforan kautta, vaan etsitään erilaisia näkökulmia organisaatioon ilmiönä. Samalla kun yksi metafora avaa näkymän yhteen uuteen puoleen, se voi sulkea jotain toista mielestämme. Ajattelumme on erilaisten metaforien täyttämää. Näiden metaforien kautta on mahdollisuus kokea oivalluksia ja sanoittaa ilmiöitä. Morgan rakentaa organisaation seuraavien seitsemän metaforan kautta. Jokainen voi siis rakentaa näitä metaforia lisää.

## 1. Organisaatio ”koneena”

Koneen tehtävä on tiettyjen tehtävien suorittaminen. Usein se toimii sääntöjen mukaan, rutini- ja sääntö- ja ohje- ja määräysten mukaisesti, tehokkaasti, luotettavasti, ennustettavasti ja tunteilematta. Turhia kyselyjä ja kysymyksiä kone toteuttaa väijäämättä tehtäväänsä. Koko kone tai sen osia voidaan uusiksi helposti. Koneesta saatiin malli byrokratialle. Ajatustyön hoiti johto, toteuttavalta portaalta vaadittiin vain välitöntä käskyihin reagoitua. Tarvitaan siis tarkat säännöt. Organisaatio voi toimia näin, jos työtä tehdään muuttumattomissa oloissa ja yhä uudelleen ja uudelleen. Joustavuus ei ole vahvuus. Vaarana on yksitoikkoisuus sekä liian ylhäältä päin tuleva virkavalta. (Morgan 1997: 15, 27, 29.)

Mielestäni nuorisotyössä usein on kaivattu tätä elementtiä, että tulisi joku joka sanoisi, mitä pitäisi tehdä. Toisaalta tähän toiveeseen liittyy myös pelko: jos oikeasti tulee joku, joka kertoo mitä pitää tehdä.

## 2. Organisaatio ”organismina”

Organisaatiot ovat eläviä järjestelmiä laajemmassa ympäristössä, josta ne hankkivat tyydytyksen eri tarpeisiinsa. Eri ympäristössä elää erilaisia organisaatioita, jotka ovat sopeutuneet hyödyntämään tarjolla olevia voimavaroja. Elinympäristöt voivat olla jatkuvassa muutoksen myllerryksessä. Tällöin selviytyminen edellyttää joustavaa sopeutumiskykyä. Luonnonvalinta karsii kovalla kädellä pois sopeutumiskyvyttömät. ”Heikot sortuu elon tiellä”- periaate on siis voimissaan. Menestyvät organisaatiot ovat kasvaneet kilpaa pitääkseen ”oksansa auringonvalossa”, kuten kasvit tekevät. Morganin mukaan tämän metaforan vahvuus on juuri organisaation ja ympäristön suhteen ymmärtämisessä. Organisaatiot erikoistuvat hyödyntämään voimavaroja eri tavoin, jolloin kuluttavin kilpailu vältetään. (Morgan 1997: 34, 39, 42, 44.)

Omasta puolestani näen organismimetaforan heikkoudeksi myös sen, että organismeilta ei voida edellyttää minkäänlaista moraalia. Pyritään vain selviytymään hengissä ja onnistumaan maksimaalisesti. Liian usein myös organisaatiot tuntuvat olevan vastuutomia ja kun kuitenkin kaikelta inhimilliseltä toiminnalta pitäisi voida edellyttää eettisyyttä ja vastuuntuntoa. Nykyään monissa suuryrityksissä sovelletaankin jo ”kunnon kansalaisen” metaforaa. Tämän mukaan organisaatio hoitaa esimerkiksi yhteisölliset ja ympäristölliset velvoitteensa. Nuorisotyössä otetaan mielestäni hyvin esille nuorten ja heidän perheiden tarpeet. Joustamme ja muutamme asiakkaiden tarpeiden mukaan. Toisaalta seurakunnallinen nuorisotyö joutuu osaltaan kilpailemaan sekä nuorten huomiosta että työntekijöiden saamisesta alalle.

## 3. Organisaatio ”aivoina”

Organisaatio voidaan nähdä myös aivo-metaforan kautta. Tämän mukaan organisaatio on oppiva, kekseliäs, informaatiota käsittelevä ja tietoa tuottava elin. Tämä sopii hyvin kilpailevaan yhteiskuntaamme. Vain kaikkein luovimmat yritykset usein pärjäävät kilpailussa: ne jotka oppivat uutta ja luovat uutta. Itselleni aivo-metaforaa tutumpi käsite on oppiva organisaatio. Aivojen lailla organisaatio toimii, vaikka osa siitä olisi poissa käytöstä tai toimintakyvytön. Kohdatessaan umpikujan organisaatio etsii uudeleen toisen tien toimia. Kaikella muuntumiskyvyllä on kuitenkin rajansa eikä täydellisestä organisaatiota ole. (Morgan 1997: 74-75, 78.) Mieleeni herää kuitenkin kysy-

mys, voivatko kaikki organisaation jäsenet tietää kaikkea ilman, että organisaatio kärsii. Työyhteisössä tarvitaan eriytymistä. Toisaalta työyhteisössämme korostettu yhteisöllisyys ja tiimeissä työskentely antaa tähän paremman mahdollisuuden.

#### 4. Organisaatio ”vallan välineenä”

Organisaatiossa vallan käyttöä eli politiikkaa tarvitaan, jotta ihmiset toimisivat samalla tavalla. Ihmisen luontainen halu on toimia ja ajatella omalla tavalla. Organisaatioiden päämäärät palvelevat vain tietyn ryhmän esim. eliitin etuja, kuten ylikansalliset tupakkayritykset ajavat omistajien etuja. Omistajuus voi olla laajaa, mutta hallinto ja johtaminen hyvin keskitettyä. Pahimmillaan käytetään hyväksi esim. kolmannen maailman maita. Valta voi liittyä asemaan tai asiantuntijuuteen. Yhteisössä kuunnellaan niitä, joilla on valtaa ja valtaapitävien mielipiteet määrittävät todellisuutta. Valta sinällään on neutraali-ilmiö, toimintatavat ja tavoitteet tekevät siitä eettistä tai epäeettistä. (Morgan 1997: 301-303.)

#### 5. Organisaatio ”kulttuurina”

Morganin (1997: 120, 137-140, 144) mielestä organisaatiot voidaan nähdä yhteiskuntien pienoismalleina, joilla on omat selväpiirteiset kulttuurinsa ja osakulttuurinsa. Kulttuurit ovat historiallisia. Ne nousevat esiin ja kehittyvät ajassa mukautuen jäsenten, tehtävien, ongelmien ja tarkoituksen ja näissä tapahtuvien muutosten mukaisesti. Menneiden tapahtumien ja ihmisten jättämä työkulttuurinen perintö sekä vallitseva viestintätapojen perinne vaikuttavat siihen, miten ihmiset tulkitsevat organisaatiotaan ja reagoivat siinä tapahtuviin muutoksiin. Odotukset tulevaisuudesta ja kulttuurin pysyvyydestä vaikuttavat siihen, miten ihmiset toimivat ja viestivät toistensa kanssa. Kun organisaatio ymmärretään kulttuuriksi, korostuvat yhteiset arvot, kieli, legendat ja rituaalit. Uudet tulijat opetetaan käyttäytymään organisaation kulttuurin edellyttämällä tavalla. Yhtenäinen vaatetus (kuten univormu), oma lippu ja yhteiset juhlat vahvistavat yhteistä kulttuuria. (Morgan 1997: 147.)

## 6. Organisaatio ”poliittisena systeeminä”

Organisaatioita on hyvä katsella myös politiikka -metaforan läpi. Tällöin havahdutaan huomaamaan, että organisaatiossa kamppailevat vallasta eri intressejä edustavat ihmiset. Työyhteisöt eivät olekaan harmonisia yksiköjä, vaan hyvinkin eri suuntiin vankkäävien ryhmien voimainkoetteluun tantereita. Hyviä käsitteitä kuvaamaan organisaatiota poliittisena systeeminä ovat ihmisten individualistiset mielenkiinnot, keskinäiset konfliktit ja valta. Mielenkiinnot voivat olla esim. omaa uraa tai henkilökohtaista tavoitetta koskevia. Samaan aikaan organisaatio on sekä yhteistyön että kilpailun kenttä (Morgan 1997: 160, 210.) Mielestäni on kyse siitä, kuinka tunnistamme tai tunnustamme näiden piilotavoitteiden olemassaolon organisaatiossa. On syytä nähdä myös ne tavoitteet, joita ei ole kirjattu virallisiin tavoitteisiin.

## 7. Organisaatio ”mielen vankilana”

Organisaatio on luotu ja ylläpidetty tietoisien ja tiedostamattoman prosessin kautta. Henkilöt voivat jäädä prosessin luomien ideoiden, ajatusten ja toimintojen vangiksi. Organisaatio luo rakenteita, jotka jäävät olemaan ja edustamaan toivottua maailmaa, vaikka todellisuus olisi kaukana siitä. Ryhmäajattelu on tämän näkemyksen pohjana. Kuinka paljon tämä voi ohjata päätöksissä ja muovata kulttuuria jossa elämämme? (Morgan 1997: 215,219.) Itselläni heräsi ajatus siitä, missä menee kulttuurin ja mielen vankilan ero? Voidaanko tätä näin selvästi organisaatiossa jakaa? Tarkoituksena on tulla tietoiseksi näistä ja suunnata tämä voima uudistumisen tielle.

## 8. Organisaatio ”muutoksen virtana”

Kaikki muuttuu ja menee eteenpäin; ”samaan virtaan ei voi astua kahdesti”. Muutoksessa on kuitenkin tärkeää ymmärtää muutoksen logiikkaa ja luonnetta. Organisaatioilla on tarve jäsentää kaaosta sekä ymmärtää muutoksen malleja ja kipukohtia. Muutokset etenevät aina yhtenevien vaiheiden mukaan, siksi on hyvä tutkia organisaatiota muutoksen ymmärtämisen näkökulmasta. Ympäristö tuottaa muutoksia ja toisaalta rajaa muutoksen suuntaa ja mahdollisuuksia. (Morgan 1997: 252, 261.)



Jokainen yksilö muodostaa kulloinkin oman kuvansa ja metaforansa organisaatiosta. Samalla tulee määritellyksi oma sen hetkinen suhde kyseiseen organisaatioon. Jokaisen suhde organisaatioon perustuu niihin merkityksiin, joita hän elämänsä aikana on kyseiseen organisaatioon liittänyt. Suhde on siis kaksisuuntaisesti muuttuva. Organisaatio ei pysy ikuisesti samana, vaan se on muutoksille altis ja sillä on oma kehityskaarensa. (Lönngqvist 2003: 14-15.)

Organisaation johtamisessa on kyse myös vallasta. Morgan on listannut vallan lähteitä ja Isosaari on muodostanut niistä neljä kategorialla. Ensimmäisenä on päätösvalta. Päätösvallassa on kyse muodollisesta auktoriteetista ja siitä että joku katsoo päätöksen teon ja sen eri prosessien perään. Vallassa on kyse siis päätöksistä ja niiden toimeenpanosta sekä seurannasta. Toisena lähteenä vallassa on kyse harkinnasta. On olemassa rajat, säännöt, toimintaohjeet, määräykset, jne. ja näiden rajoissa toimitaan. Harkitaan asioita erilaisten rajatekijöiden kautta. Kolmantena vallan lähteenä on resurssien hallinta. Valta on sillä joka tekee esim. hankintoja, palkkaa työntekijöitä, lopettaa projekteja, jne. Se on epävarmuudessa ja keskeneräisyydessä elämistä. Neljäntenä ja viimeisenä vallan lähteenä on tiedon ja verkostojen hallinta. Ihmissuhdeverkot luovat valtaa. Samoin kun tiedon kontrolli ja epäviralliset verkostot. Vaikka on olemassa nämä neljä vallan lähettä, niin tarvitaan myös toimimista, pelkkä lähde ei riitä. (Isosaari 2009: 6.)

#### 4.2.2 Johtaminen kirkossa

Vasta 2000-luvulla on johtaminen tullut kirkossa erityisen kiinnostuksen kohteeksi. Johtamisen parantamisella on huomattu olevan vaikutusta työyhteisöön ja siksi siitä on kiinnostuttu.

Seurakunnan johtaminen muistuttaa muiden organisaatioiden johtamista. Seurakuntayhtymä ja seurakunnat ovat organisaatioita, joissa ovat samat lait ja säädökset kuin missä tahansa muussa yhteisössä. Seurakunta on työn ja toiminnan yhteisö. Hengellisen työn erityislaatu tekee seurakunnasta erilaisen johdettavan. Taustalla ovat erilaiset työn päämäärät ja lähtökohdat. Kirkon tehtävä ei avaudu vain toiminnan kuvailun kautta, vaan kirkon perustehtävän kautta. Myös johtajuuden määrittely kirkossa on johdettava perustehtävästä käsin. Tehtävä on edustaa Jumalan maailman näkymätöntä todellisuutta näkyvässä muodossa. Seurakunta yhteisönä on olemukseltaan uskon ja rakkauden yhteisö. Perustehtävästä nouseva pelkkä teologinen lähtökohta ei vain riitä kun tarkastellaan seurakuntaa organisaationa. Jännite organisaation ja uskon yhteisön välillä on olemassa. Johtamisessa on otettava huomioon jännitteen molemmat puolet. Teologinen lä-

hestyminen ja organisaationäkökulma eivät kumoa toisiaan. Päinvastoin ne rikastuttavat yhteistä kokonaisuutta. Johtajuutta on tarkasteltava organisaation ja paimentehtävän näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta johtajuus on sitä, että kirkko instituutiona toimii. (Huhtinen 2002: 99-101,110, Turunen (toim.) 2001: 13-14, 32-33.)

Kirkkolaki määrittelee, että seurakunnan ylin johtaja on kirkkoherra. Hän toimii koko seurakunnan hengellisenä johtaja ja hengellistä työtä tekevän henkilöstön esimiehenä. Jokaisessa seurakunnassa on taloudesta vastaava henkilö. Seurakunnan koosta riippuen hänen tehtävänimikkeensä on talousjohtaja tai -päällikkö. Seurakunnan henkilöhallinnon päätöksenteko kuuluu ohjesäännön ja tilanteen mukaan kirkkovaltuustolle, kirkkoneuvostolle tai viranhaltijalle. Käytännössä usein kirkkoneuvosto on keskeinen toimija, joka linjaa henkilöstöpoliittisia suuntia ja tekee käytännön henkilöstöhallinnollisia ratkaisuja.

Toiminta seurakunnissa on jaettu erilaisiin työaloihin. Jokainen seurakunta määrittelee ne itsenäisesti. Suuremmissa seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä työaloja voi olla erittäinkin paljon. Useimmiten seurakunnista löytyy työaloina varhaiskasvatus, nuorisotyö, rippikoulutyö, lähetystyö, diakonia, perhetyö sekä musiikki- ja jumalanpalveluselämä. Näistä jokaisesta vastaa usein oma työntekijä. Pienissä seurakunnissa työalat ovat yhdistetty ja yksi työntekijä tekee niitä kaikkia. Kaikesta toiminnasta vastaa kirkkoherra. Työalat ja johtamisjärjestelmä on erittäin paljon sidottu seurakunnan kokoon.

Kirkon johtamiskoulutus rakentuu kirkon oman johtamiskoulutusohjelman (Kirjo 2005) mukaisesti. Kirkon koulutuskeskus ja eri hiippakunnat tarjoavat erilaista johtamiskoulutusta johtamis- ja esimiestehtävissä oleville kirkon työntekijöille.

Kirkon johtamiskoulutukseen (Kirjo 2005) sisältyvät seuraavat koulutukset:

- Kirjo I Seurakuntatyön johtamisen tutkinto (6 op, papit, kelpoisuus kirkkoherran virkaan)
- Kirjo IIA Johtaminen seurakunnassa (20 op, kirkkoherrat ja selektiivien johtajat)
- Kirjo IIB Talousjohdon koulutusohjelma (20 op, talousjohtajat)
- Kirjo IIC Työalajohtamisen koulutus (20 op, diakonia-, lapsi-, nuoriso- ja perhetyöntekijät, kanttorit, papit)
- Kirjo IIC Aluetyön johtamisen koulutus (20 op, aluejohtajat)

- Kirjo IID Esimies- ja johtamistyön valmennus (15 op, taloudellis-hallinnollisen työn esimiehet ja työnjohtajat)
- Kirjo IYY Johtaminen seurakunnassa
- Kirjo III Johtamisen erityiskoulutus (20 op, Kirjo II suorittaneet kokeneet johtamistehtävissä toimivat kirkon työntekijät)

(Kirkon johtamiskoulutus.)

Johtaville nuorisotyönohjaajille ja nuorisotyöstä vastaaville papeille on erityisesti tarkoitettu Kirjo IIC Työalajohtamisen koulutus. Se on laajuudeltaan 20 opintopistettä. Koulutuksen tavoitteena on, että osallistujat ymmärtävät kirkossa tapahtuvan johtajuuden erityispiirteet, kehittyvät oman työalan muutoshaasteiden, painopistealueiden, työmuotojen ja resurssien arvioinnissa ja jäsentämisessä seurakunnan kokonaisstrategiaan. Koulutuksessa painotetaan myös työalan johtamisvalmiuksia toiminnan, talouden, henkilöstön ja hallinnon osalta sekä kehitetään omaa johtamisosaamista. Koulutukseen osallistumisen edellytyksenä on, että on toiminut vähintään vuoden työalan johtamistehtävissä (työalajohtaja, johtava/vastaava viranhaltija tai tiiminvetäjänä). (Työalajohtamisen koulutusohjelma.)

Kirkon johtamiskoulutussuunnitelma tehtiin vuonna 2005 ja edellinen oli vuodelta 1990. Vuoden 1990 suunnitelmassa selvänä puutteena on seurakuntayhtymien ja suurten seurakuntien välillä esiintyneen esimiesten tai johtajien johtamiskoulutustarjonta. Myös aluetyötä johtavat työntekijät tarvitsevat omaa, heille räätälöityä koulutusta. Työalasta vastaavien johtamiskoulutusta kirkko on tarjonnut erityisesti diakoniatyöntekijöille, mutta myös lapsi- ja nuorisotyöstä vastaaville viranhaltijoille. Kirkon tutkimuskeskuksen vuonna 2001 suorittamassa kyselyssä tuli selvästi ilmi näiden työntekijäryhmien johtamiskoulutustarve. Se näkyy myös käytännössä työalajohtamisen kursseille ilmoittautuneiden suuressa määrässä. Työalajohtajien koulutukselle tarvitaan jatkoa ja pidempää johtamiskoulutuspolkua. Näin lausuttiin siis vuonna 2005 ja kokemuksen mukaan vuonna 2012 ollaan samanlaisessa tilanteessa. (Kirkon johtamiskoulutus 2005.)

Nuorisotyöstä vastaavien pappien koulutus ei usein suuntaudu Kirjon kohdalle, vaan he jatkavat valmistumisen jälkeen koulutuspolkua pastoraalitutkintoon. Pastoraalitutkinto on työuran alkuvaiheeseen papeille suunniteltu tutkinto. Sen tavoitteena on syventää papin työhön tarvittavia tietoja ja kehittää ammattiin kuuluvia taitoja. Tutkinnon laajuus on 34 opintopistettä. Pastoraali-

tutkintoon kuluu usein noin 3-4 vuotta. Jotta tähän voisi hakeutua, on papin tullut olla työssään vähintään kaksi vuotta. Tutkintoa edellytetään muun muassa kappalaisen ja kirkkoherran virkaa hakevalta papilta. Vasta kirkkoherralta vaaditaan Kirjo I- koulutusta. Koulutus koostuu mm. Raamattutiedosta, tunnustuksesta, jumalanpalveluksista, sielunhoidosta, saarnanäytteestä ja opetusnäytteestä. Tähän tutkintoon kuuluu 4 opintopistettä kasvatusta ja 4 opintopistettä hallintoa. (Kirkon pastoraalikoulutuksen kokonaisuus 1998: 23-37.)

### 4.3 Johtajat kirkossa

#### 4.3.1 Kirkon henkilöstö

Vuonna 2009 koko kirkon henkilöstön määrä oli 21 598. Vakinaisen henkilöstön lukumäärä oli 14 048 henkilöä ja määräaikaisten 7 550 henkilöä. Vuonna 2009 koko henkilöstön lukumäärä lisääntyi 0,3 % vuodesta 2009. Seurakuntatyössä henkilöstön lukumäärä kasvoi 1,6 %. Vakinaisen henkilöstön lukumäärä väheni 0,2 % ja määräaikaisten henkilöstön lukumäärä puolestaan kasvoi 1,2%. Vuosityövoimana mitaten kirkon henkilöstön määrä oli 15 594 henkilötyövuotta vuonna 2009. Vuosityövoiman määrä kasvoi 1,7 % vuodesta 2008. Vuosityövoimatilastossa otetaan huomioon henkilöstön lukumäärän lisäksi palvelussuhteiden osa- ja määräaikaisuus. Tehtävälaittain tarkasteltuna puolet kirkon koko vuosityövoimasta työskentelee seurakuntatyössä. Seurakuntatyön tehtävälaitaan kuuluvat papisto, lehtorit, kirkkomuusikot, nuorisotyönohjaajat, diakonia- ja lapsityöntekijät. Myöskään sukupuolijakaumassa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Koko kirkon henkilöstöstä oli naisia 71 %, 15 400 henkilöä, ja miehiä 29 %, 6 198 henkilöä.

Koko kirkon henkilöstön sukupuolijakauma:

Naisia	15400, 71%
Miehiä	6198, 29%

Kirkon henkilöstön ikäjakauma painottui vanhempiin ikäluokkiin: eniten henkilöstöä oli ikäluokissa 45–49, 50–54, 55–59 ja 60–64-vuotiaat. Kirkon vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli kertomusvuonna 48,7 vuotta ja koko henkilöstön 43,9 vuotta. Kirkon koko henkilöstöstä puolet oli yli 45-vuotiaita. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2009:24-36.)

Kirkon nuorisotyössä työntekijöitä oli 1286 henkilö vuonna 2009. Vuonna 2008 vastaava luku oli 1393. Muutos on ollut -7,7%. Nuorisotyötä tekevien työntekijöiden lasku on ollut suurin vertailtaessa eri tehtäväalueita. Sukupuolijakauma nuorisotyössä oli siten että naisia oli 64,4% ja miehiä 35,6%. Vakituksessa työsuhteessa nuorisotyössä on 81,6% työntekijöistä. Alle 25-vuotiaita nuorisotyössä on 90 henkilöä, 25-34 -vuotiaita on 481 henkilöä ja yli 50-vuotiaita on 213 henkilöä. Nuorisotyönohjaaja-nimikkeellä toimii 775 henkilöä, jonka keskimääräinen kokonaissuoritusvuosi kesäkuussa 2009 oli 2307e.

#### Kirkon nuorisotyössä tekevät

	2009
Henkilöstön määrä	1286 (vuonna 2008: 1393, muutos -7,7%)
Naisia	64,4%
Miehiä	35,6%
Alle 25- vuotiaita	90hlöä
25-34 –vuotiaita	481hlöä
35-49 -vuotiaita	502hlöä
yli 50 –vuotiaita	213hlöä

(Kirkon tilastollinen vuosikirja 2009:24-36.)

Kirkon työmarkkinalaitos tilastoi vain seurakuntien tehtävänimikkeet, joista ei selviä esim. nuorisotyönohjaajan tiimivastaavuus. Kirkon työmarkkinalaitos vastasi kyselyyni, että heidän tiedossaan on 13 johtavaa nuorisotyönohjaajaa, mutta haluavat vielä selvittää asiaa. Tampereella näistä on jo 7, joten tiedän että johtavia ei ole näin vähän. Yhteensä kirkon nuorisotyön johtajien virkoja on ollut vuonna 2007 39. Tämä luku muodostuu nuorisotyönohjaajista, nuorisotyön johtajista, nuorisosihteereistä, kasvatusasiain johtajasta ja nuorisopastoreista. Tämä luku ei voi pi-

tää paikkansa, koska jo johtavien nuorisotyön ohjaajien määrä on todellisuudessa huomattavasti tätä suurempi. Myöskään nuorisotyöstä vastaavien pappien määrää on vaikea tietää, mutta pääsääntöisesti he vastaavat nuorisotyöstä kaikissa muissa seurakunnissa, paitsi juuri näissä, joissa johtava nuorisotyönohjaaja vastaa työalasta.

#### 4.3.2 Professio

Professio on ammatti, jota arvostetaan ja jonka tieto on erityistä. Harkintaa ja päätösvaltaa professionissa on usein paljon, suhteessa niin asiakkaisiin kuin muihin ammatteihin. Profession tavoite on saavuttaa yhteistä hyvää, elämänlaadun parantaminen. Tunnuksmerkkeinä on korkea koulutus, eettiset säännöt ja työtä tukevat yhdistykset. Tämä on perinteinen näkökulma professioniin, josta tyypillisin esimerkki on lääkärin ammatti. Näin professio sidotaan hyvin suppeaksi ja vain muutamia ammatteja kattavaksi. (Koskinen & Mykkänen 1998: 1-9, Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005: 17-23.)

Pappien professio on myös yksi perinteisimmistä esimerkeistä. Pappiteen on koulutettu ja koulutus on taannut ammatillisuuden omalla alallaan. Suomen historiassa on nähtävissä, että pappien ammatti kulkee myös usein suvussa, mutta sinällään statusprofessionista ei voida puhua. Papin professio on taannut hyvän yhteiskunnallisen aseman ja mahdollistanut johtajuutta. Johtavan nuorisotyönohjaajan professio on taas hyvin nuori, noin kymmenisen vuotta vanha käsite. Nuorisotyönohjaajan professio alkoi puolestaan kehittyä 1800-luvulta. Mistään selkeästä toimenkuvasta tai professionista ei ollut kyse. Vahvin kausi sijoittuu 1940-luvulle, jolloin nuorisotyöstä tuli kunnan toimintaa ja profession ammatillistuminenkin sai vauhtia. Nuorisotyönohjaajalla ei ole kuitenkaan monopoli omassa työssään. Nuorten kanssa työskentelevät opettajat, valmentajat ja monet muut. Tässä yhteydessä käsittelemme nuorisotyöstä vastaavan papin ja johtavan nuorisotyöntekijän ammatteja professionina. Näihin vaaditaan tietty peruskoulutus, tieteellisen perustan tuntemusta ja molemmat ammatit vastaavat omasta työalastaan niin suunnitelmallisesti kuin taloudellisestikin. Molemmat työt ovat vaativia ja niissä tarvitaan monenlaista osaamista.

Professionissa oleellista on tieteellisen tiedon merkitys suhteessa esimerkiksi asiakkaisiin. Jotta nuorisotyötä voi tavoitteellisesti suunnitella ja johtaa, tarvitaan tieteellistä tietoa. Näin luodaan

tiedon avulla jonkinlainen auktoriteetti nuoria kohtaan. Nuoret kuitenkin itse määräävät mihin osallistuvat ja mihin eivät. Jatkuvasti on toimittava nuorten ehdoilla. Tarpeiden ja tavoitteiden määrittely on syytä miettiä myös nuorten näkökulmasta. (Leino 2002: 13-17.) Kuinka usein nuoret itse ovat suunnittelemassa nuorisotyön toimintoja? Nuorisotyön ammattilaisten tuli olla nuorten puolestapuhujia ja ääniä yhteiskunnassa nuorten puolesta. Usein kuitenkin on niin päin, että työntekijät suunnittelevat ja toteuttavat. Seurannassa katsotaan miten käy ja miten nuoret äänestävät jaloillaan. Tärkeänä tekijänä professiossa on kyse ammattieettisten sääntöjen olemassaolosta ja niiden mukaan eläminen (Leino 2002: 17). Nuorisotyöntekijöillä on omat ammattieettiset ohjeet.

Professiossa tarvitaan myös yleispätevyyttä kohdata ihmisiä erilaisissa elämäntilanteissa, luoda jonkinlaista järjestystä kaaokseen. Kirkon työntekijät ovat usein vastaamassa tähän tarpeeseen. Nuorisotyössä nuori kyselee identiteettiään, paikkaansa maailmassa, koulutusta, suhtautumista päihteisiin ja niin edelleen. Liian hienosyisesti jakautunutta ja eriytynyttä professiota ei kasvatustyössä voi olla. Kasvattajan on valmistauduttava ottamaan koko elämän kirjo vastaan. Vaarana on, että professio ajatellaan kainalosauvoiksi. Tarvitaan siis ongelmallinen ihminen ja sitten asiantuntija joka parantaa, auttaa sekä ratkaisee kaiken. Asiantuntija-kohde -ajattelulla professiota ei saada ratkaistua. Tulisi tarkastella niitä tehtäviä joita professioon liittyy, Määritellä niiden suhdetta toisiin ja verkostoitumista. Kasvatuksen kenttä on multiprofessionaalinen. (Eräma ja 2006: 57-63.)

#### 4.3.3 Johtava nuorisotyönohjaaja

Nuorisotyönohjaajan virka on seurakunnissa nuorisotyön perusvirka. Tähän virkaan valitun tulee olla suorittanut kirkon nuorisotyönohjaajan virkaan kelpoistava tutkinto. Piispainkokous on hyväksynyt tähän virkaan kelpoisiksi tutkinnoiksi entisen opistotason nuorisohjaajan tai nuorisohjaajan tutkinnon, Diakonia-ammattikorkeakoulun sosionomi-kirkon nuorisotyönohjaaja -tutkinnon, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikön humanistisen alan yhteisöpedagogi-tutkinnon sekä Novia/Åbo akademi socionom YH ungdomsarbetsledare-tutkinnon. Näitä virkoja voi olla yhdessä seurakunnassa useita, mutta vastuualueet voivat olla hyvin erilaisia. Esimerkiksi varhaisnuorisotyöntekijä keskittyy 7-14 -vuotiaisiin, nuorisotyönte-

kijä keskittyy 15-29 –vuotiaisiin ja erityisnuorisotyöntekijä erityisen tuen tarpeessa oleviin nuoriin.

Kirkon nuorisotyönohjaajan virkaan antavat kelpoisuuden 210 opintopisteen laajuinen sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto (sosionomi AMK) ja 210 opintopisteen laajuinen humanistisen alan ammattikorkeakoulututkinto (yhteisöpedagogi AMK) sekä entinen opistotutkinto. Opintojen tulee sisältää vähintään 90 opintopistettä teologisia sekä seurakunnan ja kirkon työhön liittyviä opintoja. Nämä opinnot jakautuvat siten, että teologisia opintoja on vähintään 20 opintopistettä. Aiheelta ne ovat Raamatun, kristinuskon ja kirkon hengellisen elämän tuntemukseen johdattavia. Kirkon lapsi- ja nuorisotyön ammattiopintoja tulee olla vähintään 40 opintopistettä. Seurakunnan ja kirkon työelämään ja työyhteisöön liittyviä opintoja vähintään 15 opintopistettä. Tähän kokonaisuuteen sisältyy päätoimista harjoittelua Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnassa vähintään 12 opintopistettä. Näiden lisäksi seurakunnan tai kirkon työhön liittyvä opinnäytetyö on 15 opintopistettä. Opiskelijalle annettavasta todistuksesta tulee ilmetä, että hänen suorittamansa tutkinto antaa piispainkokouksen hyväksymän kelpoisuuden kirkon nuorisotyönohjaajan virkaan.

(Kirkon säädöskokoelma Nro 102.)

Johtavan nuorisotyönohjaajan virka on yksi seurakunnan nuorisotyön viroista. Kelpoisuusehtona on sama tutkinto kuin nuorisotyönohjaajan virkaan. Tehtäviin usein kuuluvat lähiesimiestehtävät nuorisotyötä tekeville viranhaltijoille ja muissa työsuhteissa oleville. Johtavan tehtäviin usein kuuluu suunnittelua, kehittämistä, taloudesta vastaamista, seuranta- ja arviointia.

Jokainen seurakunta luo itse valintakriteerit valittavalle johtavalle nuorisotyönohjaajalle. Joissakin viroissa katsotaan eduksi, että on johtamisen tutkintoja tehty tai henkilö on toiminut esimiestehtävissä. Joissain taas edellytetään tutkintoa tai kokemusta tai molempia. Käytännöt ovat siis vaihtelevia eikä yhteneväistä käytäntöä ole luotu. Johtamistutkintoa ei usein myöskään ole määritelty. Vaaditaanko kirkon omaa tutkintoa vai jotain muuta? Loisiko yhtenäinen käytäntö paremman käsityksen siitä, mikä on johtava nuorisotyönohjaaja? Profession taustalla ovat määritelmät siitä, kenellä on professio ja kenellä ei. Samanlaiset määritelmät ovat niin nuorisotyönohjaajilla kuin papeilla, kappalaisilla ja kirkkoherroillakin.



#### 4.3.4 Pappi

Pappi on hengellisten toimitusten hoitaja ja johtaja. Hänen tehtäviinsä kuuluu yleisesti evankeliumin julistaminen ja saarnaaminen sekä kirkon pyhien toimitusten hoitaminen. Pappi voi työskennellä erilaisilla virkanimikkeillä kuten seurakuntapastori, kappalainen ja kirkkoherra. Virkamääräyksen tehtävään antaa hiippakunnan piispa, joka vihkii teologian maisteritutkinnon suorittaneen ja pappisvihkimystä hakevan henkilön papin virkaan.

Akateeminen koulutus tarkoittaa tutkimukseen perustuvaa koulutusta, jota harjoitetaan tiedeyliopistoissa. Myös teologisten tiedekuntien soveltavat opinnot perustuvat tutkimukseen. Pappisvirkaan kelpuuttava tutkinto pitää sisällään heprean, kreikan ja latinan opintoja yhteensä vähintään 30 opintopistettä, tai 20 opintopistettä ainakin kahdessa edellä mainitussa kielessä, jos opiskelee uskonnonopettajan kelpoisuuden. Tämän lisäksi tulisi olla eksegetiikasta, kirkkohistoriasta, systemaattisesta teologiasta ja käytännön teologiasta yhteensä vähintään 100 opintopistettä. Näiden lisäksi on opiskeltava 20 opintopisteen kokonaisuus, johon sisältyy jumalanpalveluselämä, uskontokasvatus, sielunhoito ja työssäoppimisjakso seurakunnassa. Opinnäytetyö tehdään myös. (Kohti pappisvirkaa 2007: 23-25.)

Teologinen perustutkinto eli teologian maisterin tutkinto on monen eri oppiaineen muodostama kokonaisuus. Teologiseen perussivistykseen kuuluu eksegetiikan, kirkkohistorian, systemaattisen teologian, käytännöllisen teologian ja uskontotieteen opintoja. Suomalainen teologian maisterin koulutus on varsin klassinen, eikä siinä ole tingitty eurooppalaisista historian kuluessa koe-telluista perinteistä. Esimerkiksi klassisten kielten riittävä hallinta nähdään meillä Suomessa yhä tärkeäksi osaksi teologista sivistystä. Suomalaisen teologikoulutuksen tasoa arvostetaankin yleisesti maailmalla.

Yliopistokoulutukseen kuuluvat Suomessa myös työelämävalmiuksia tuottavat soveltavat opinnot sekä harjoittelu työelämässä. Käytäntö on sama kuin esimerkiksi yliopistojen opettajankoulutuksessa. Yliopistojen soveltavat opinnot tuottavat yleiset valmiudet alalla toimimiseen. Syvällisempi käytännön työhön valmentaminen on kuitenkin tulevan työnantajan, esimerkiksi kirkon, vastuulla. Papit suorittavat maisterin tutkinnon lisäksi tuomiokapitulien järjestämän pappis-tutkinnon ja ordinaatiovalmennuksen. Teologian maisterin tutkinto ei ole pappistutkinto, vaan pappistutkinto on suoritettava erikseen akateemisten opintojen jälkeen.

Yliopistosta valmistuu teologian kandidaatteja ja maistereita sekä teologian lisensiaatteja ja tohtoreita. Koulutusta järjestetään Helsingin yliopistossa, Åbo Akademiassa ja vuodesta 2001 lähtien myös Joensuun yliopistossa.

## 5 SUUNNITTELUSTA TOIMINTAAN

### 5.1 Haastattelemaan

Tutkimuskohteenani ovat johtavat nuorisotyönohjaajat sekä papit, jotka vastaavat nuorisotyön työalasta. Haastattelin kolmea johtavaa nuorisotyönohjaajaa sekä kolmea nuorisotyön pappia. Kuusi haastattelua tehtiin ajalla 17.2.-8.9.2011. Tätä ennen olin käynyt keskustelun tutun johtavan nuorisotyönohjaajan kanssa, joka antoi näkökulmia haastatteluni teemoihin. Tätä haastattelua en ottanut mukaan tutkimukseen, vaan se oli avukseni kysymyksiä ja teemoja miettiessäni. Otin yhteyden haastateltaviin sähköisesti ja puhelimitse. Yhteydenotossa esittelin aiheeni ja tutkimuksen etenemisen. Kerroin samalla myös että tutkimuksessa eivät tule nimet tai seurakunnat julki. Lopuksi kerroin ryhmähaastattelusta, joka tapahtuisi kaikkien yksilöhaastattelujen jälkeen. Jokainen sitoutui tähän kokonaisuuteen. Ryhmähaastattelun päivän pystyin jo kertomaan puhelimesta ja siihen osasivat varautua jo silloin. Haastateltavat valitsin eri puolelta Suomea. Alue, joka jäi edustamatta oli pohjoinen Suomi. Halusin haastateltavat myös erikokoisista seurakunnista. Haastateltavista löytyy työntekijöitä suurista, keskisuurista ja pienistä seurakunnista.

Heidän työuransa olivat hyvin erimittaisia. Halusin ryhmään sellaisia, jotka ovat johtajuuden alussa ja niitä jotka ovat tehneet jo pidempään. Tämän kriteerin halusin täyttyvän niin pappien kuin johtavien nuorisotyönohjaajienkin kohdalla. Haastateltavista tiesin kolme ennen haastattelua, toiset kolme olivat minulle vieraampia. Aluksi suunnittelin, että haastattelin vain itselleni vieraita, mutta tämä osoittautui mahdottomaksi. Työni takia tunnen kuitenkin suurimman osan nuorisotyötä tekevästä. Pohdin myöhemmin, mitä tämä tunteminen voisi haitata. Haastateltavien keskinäistä tuttavuutta en osannut arvioida etukäteen, koska he kohtasivat toisensa vasta ryhmähaastattelussa. Se olikin yksi asia mikä mietitytti. Olisiko olemassa jo jotain asenteita, mielipiteitä tai muuta sellaista jo ennen keskustelua, jotka sitten värittäisivät ryhmäkeskusteluani?

Haastateltavien halusin myös edustavan tasaisesti molempia sukupuolia. Tämä onnistuikin hyvin. Haastateltavissa oli kolme naista ja kolme miestä. Nämä olivat sijoittuneet molempiin ammattiryhmiin. Nämä kaikki toiveeni tekivät haastateltavien etsimisestä hankalaa. Valituista periaatteistani en halunnut kuitenkaan joustaa, ainoastaan tuttavuuden kanssa jouduin sen tekemään. Oikeiden ihmisten etsintä kesti kauan ja siksi haastatteluvaihe kesti luultua pidempään. Muuta-

man löysin heti, mutta kolmen viimeisen tilanne kesti kauemmin. Nuorisotyössä myös kesä on hankala aika haastatella. Kaikki ovat rippikoululeireillä ja muilla leireillä. Leirien jälkeen alkavat vapaat ja lommat. Kesän aikana tilanne ei juuri edennyt.

Haastattelupaikan haastateltavat saivat itse määritellä ja usein valitsivat oman paikkakuntansa. Haastattelut tapahtuivat työhuoneessa, kerhotilassa, kokoustiloissa, kirkon sakastissa ja yhden haastateltavan tapasin hänen kotonaan. Mielestäni loin haastattelusta vapaan keskusteluhetken, jossa valmiita teemoja oli olemassa, mutta tarkkoja kysymyksiä vähemmän. Aluksi haastattelu alkoi sillä, että esittelin työni ja tavoitteeni. Sen jälkeen keskustelu siirtyi haastateltavien taustoihin, työuraan ja koulutuspolkuun. Kyselin myös, mitä nykyinen tehtävä pitää sisällään ja kuinka pitkään henkilö on toiminut johtavana tai työalasta vastaavana. Tämän ensimmäisen teeman olin itselleni nimennyt taustaksi ja tehtäväksi.

Seuraava teema oli nuorisotyö kirkossa. Kyselin miksi nuorisotyötä tehdään ja kenelle. Mitkä ovat haasteet nuorisotyössä, kirkossa ja johtamisessa? Halusin haastateltavien pohtivan laajasti kenttää ja miten he hahmottavat oman sijaintinsa kokonaisuudessa. Tähän teemaan liitin myös kysymyksen siitä, miten heidän mielestään nuorisotyötä tulisi johtaa. Mitä etuja ja haittoja on siitä kumpi professio on johtajana?

Kolmas suurempi teema oli johtaminen ylipäänsä. He pohtivat, millainen on hyvä johtaja ja mitä ominaisuuksia hyvällä johtajalla on. Lisäksi kysyin, millaisia he ovat itse johtajina. Samoin he pohtivat, millainen on hyvä alainen. Yhdessä mietimme myös johtajuuden haasteita ja ongelmakohtia. Pyysin heitä kertomaan myös tilanteesta tai kokemuksesta, joka on johtajuuden polulla ollut merkittävä tai käännteentekevä. Lopuksi kysyin vielä, onko heillä jotain muuta sanottavaa asiasta. Jokaisen haastattelun lopuksi toistin ryhmähaastattelun ajankohdan ja siitä olennaiset asiat.

Pappien ja johtavien nuorisotyönohjaajien haastatteluteemat ja runko olivat samanlaiset. Ainut lisäkysymys papeille oli siitä, millaisena he näkevät johtavan nuorisotyönohjaajan tehtävän. Muuten kysymykset olivat samat. Näin jälkikäteen jäin ihmettelemään, miksi en kysynyt samaa kysymystä johtavilta nuorisotyönohjaajilta. Millaisena he näkevät työalasta vastaavan papin tehtävän? Omissa ajatuksissani se oli jotenkin niin selvä mitä se on, joten koin turhaksi siitä kysymisen. Oletin ja ennakoin liian paljon tämän kysymyksen kohdalla. Haastattelujen teemat ja itselleni luodut apukysymykset ovat liitteenä. Teemat syntyivät kirjallisuuden, oman kokemuksen

ja esihaastattelun kautta. Ensin halusin kartoittaa taustaa ja sitä työtä mitä on tekemässä. Työ tehdään vuorovaikutuksessa, joten tiimi ja laajemmin seurakunta luo kokonaisvaltaista käsitystä. Koulutuspolun tehtävään halusin nostaa esille. Muutamaa kysymystä mietin etukäteen, että kysynkö jotenkin kiertäen asiaa, mutta päädyin kysymään suoraan. Esimerkiksi kysymys siitä miksi johtavan nuorisotyön ohjaajan tehtävä on olemassa ja mistä se tarve on tullut. Kysymysten muoto tuli hyvin suoraksi ja haastatteluissa se tuntui toimivan niin. Kantavana ajatuksena oli myös nuorisotyön tehtävä, miksi tätä työtä tehdään. Usein oletamme tietävämme ja siksi halusin sen aukaista kysymyssarjalla. Johtajuus on laaja aihe ja kysymyksillä pyrin keskittymään oleelliseen tämän työn kannalta. Aluksi yhtenä teemana oli vielä seurakunnan johtaminen, mutta varsinaisiin haastatteluihin asti se ei päässyt. Perustehtävä ja johtaminen nostivat tarvittavat asiat jo esille, ja vastauksen olisivat olleet samanmuotoisia. Johtamisen he käsittelevät omasta kontekstistaan, eivätkö siten pohdi erikseen johtajuutta yleisellä tasolla. LIITE 1

Haastattelut kestivät noin tunnista kahteen tuntiin. Pappien lyhin haastattelu-aika oli 1h ja 8 minuuttia. Pisin aika papeilla oli 1 tunti ja 26 minuuttia. Johtavilla nuorisotyönohjaajilla lyhin aika oli 1 tunti ja 14 minuuttia. Pisin oli 2 tuntia ja 7 minuuttia. Haastatteluissa käytin kahta samaa laista Olympus-nauhuria varmistaakseni, että ainakin toinen tallentaa asianmukaisesti. Haastattelun aikana en itse tehnyt muistiinpanoja. Vasta jälkikäteen merkitsin oppimispäiväkirjaani tunnelmat ja ensimmäiset ajatukset.

Kaikkien haastattelun jälkeen litteroin kaiken materiaalin ja sitä kertyi yhteensä 77 sivua. Riviväli oli 1, fonttikoko 12 ja marginaaleja ei ollut. Voisi siis sanoa, että materiaalia on ainakin paljon. Molemmat ammattiryhmät puhuivat laajasti eikä omaa ohjaustani juurikaan tarvittu. Litteroinnit tein tarkasti. Tauot merkitsin, mutta sekuntimäärät jätin väliin.

Tutkimuksessani en koe tarpeelliseksi ja tarkoituksen mukaiseksi tuoda esiin jokaista haastateltavaa yksilönä ja esitellä heidän taustaansa erikseen omissa kappaleissaan. Kyse on kuitenkin niin pienestä joukosta, jolloin tunnistaminen on aika helppoa. Tämän valinnan teen suojellakseni haastateltaviani. Jokaisen haastateltavan olen nimennyt kuitenkin uudestaan ja jatkossa esittelen heitä keksittyjen nimien kautta. Yhdistän kuitenkin keksityn nimen ja esimerkiksi lainauksen tiettyyn henkilöön. Joten syntyisi jonkinlainen kuva haastateltavista. Pappaina haastattelusani ovat Kata, Timo ja Mika. Johtavia nuorisotyönohjaajia ovat Satu, Joni ja Maria.

## 5.2 Sisällön analyysi

Tutkimuksen perustana ovat yksilöhaastattelut ja ryhmäkeskustelu. Sisällönanalyysi valikoitui tämän tutkimuksen analyysitavaksi. Tavoitteena on luoda sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisältöä tarkastellaan analyttisesti, loogisen päättelyn kautta. Tärkeänä osana on tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 107-110.) Tulkinnan voi tehdä vain tutkimuksen tekijä. Samoista materiaaleista voi muodostua erilaisia näkökulmia. Tutkija tekee oman analyysinsä. (Metsämuuronen 2006: 121.) Analyysillä on tarkoitus lisätä informaatiota tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan osiin, käsitellään ja kootaan uudestaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi (Metsämuuronen 2006: 122). Tässä työssä tuntuu jotenkin liian juhlavalta muodostaa lopuksi tieteellisiä johtopäätöksiä. Käsitteenä abstrahointi tuntuu sopivammalta. Aineisto käsitellään lopuksi niin, että enää yksittäiset henkilöt, tapahtumat tai lausunnot eivät ole keskiössä. Ollaan siirrytty yleisemmälle tasolle. (Metsämuuronen 2006: 122.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysitapa on induktiivinen eli aineistolähtöinen. Aineistosta on noussut teemoja ja niitä on sitten käsitelty. Kirjallisessa työssä olen pyrkinyt tuomaan analyysin eri vaiheet tarkasti esiin. Yksilöhaastattelut olen purkanut teemoittain. Ryhmäkeskustelu on tuotu tarinanomaisesti esiin. Pohdintaa olen tuonut eri kirjoitusvaiheissa mukaan. Olen pyrkinyt yhdistelemään käsitteitä ja löytämään tutkimustehtävään vastauksia. Eteneminen on siis perustunut tulkintaan ja päättelyyn, jossa siirrytään kohti käsitteellisempää ymmärrystä, toisaalta kohti myös jotain konkreettista mallia tai ajatusta nuorisotyöhön. Tutkimuksen tulee palvella myös nuorisotyön kenttää. Toimintatutkimuksen tämä vaihe päättyy tähän, mutta kasvatuksen johtamisen tehtävän jatkokäsittely jatkuu toivottavasti aktiivisena.

Sisällön analyysissä aineisto ensin kuvataan ja esitellään lukijalle. Se on tutkimuksen perusta. Siinä pyritään kartoittamaan ja sanoittamaan tapahtumia, ihmisiä, ongelmia, jne. Seuraavaksi aineisto luokitellaan. Luokittelu luo kehyksen ja pohjan, jonka mukaan aineisto jatkossa käsitellään. Kyse on usein tiivistämisestä ja yksinkertaistamisesta. Kyse ei kuitenkaan ole jähmeiden ja kiveen kirjoitettujen laatikoiden luomisesta, vaan aineiston uudelleen järjestelemisestä ja päättelystä. Luokittelun jälkeen aineisto tulisi yhdistää. Siitä etsitään yhdenmukaisuuksia, eroavaisuuksia ja muuta huomion arvoista. Kaikessa on kyse löydösten tulkinnasta. Lopuksi tutkija nostaa esiin omia tulkintojaan. Samasta haastattelusta voi tehdä useanlaisia tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 143-152.) Eija Syrjäläinen kuvaa sisällön analyysin vaihteita seuraavasti. En-

simmäisenä on tutkijan ”herkistyminen” Tutkijan tulee tuntee aihe ja teoreettinen pohja. Hänen tulee olla perehtynyt aiheeseen. Sitä seuraa aiheen ja aineiston sisäistäminen ja teoretisointi. Alussa on paljon ajattelutyötä. Aineistosta luodaan sitten karkeat luokat ja keskeisimmät teemat. Tätä kautta löydetään aiheen ja aineiston ydin ja täsmennetään mitä oikeasti tutkitaan. Aineistosta löydetään seuraavaksi yleisyydet, poikkeavuudet ja uusi luokittelu syntyy. Luodut luokat tulee testata ja kyseenalaistaa aineiston avulla. Näin syntyy johtopäätökset ja tulkinta. Käsitekarttojen tekeminen voi helpottaa sisällön analyysiä. (Syrjäläinen 1994: 90.)

### 5.3 Takaisin perustukseen

Haastattelujen aikana jäin useamman kerran pohtimaan, kuka kirkon nuorisotyötä oikeasti johtaa. Tutkinto siis oikeaa asiaa ja oikeita henkilöitä? Hyvin konkreettisesti tuli toimintatutkimuksen prosessimaisuus itselleni tutuksi ja tutkimuksen syklimäisyys todelliseksi. Pysähtymätön spiraali ja tutkimuksen sivuspiraalit olivat liikkeessä. (Heikkinen, Rovio & Syrjä 2008: 80-81, 87.) Tulin sen tilanteen eteen, että oli kartoitettava konkreettisesti, kuka nuorisotyötä johtaa. Ajattelin, että soittaisin tai nettisivujen kautta selvittäisin eri seurakuntien johtamisjärjestelmät nuorisotyössä.

Kirkon kalenterin 2010 (2009: 37) mukaan Suomessa oli vuoden 2009 alussa 466 seurakuntaa. Näiden kaikkien nuorisotyöhön tutustuminen tuntui liian suurelta urakalta. Kävin myös monella nettisivulla ja niissä johtamisjärjestelmiä tai lähiesimiessuhdetta ei ole tuotu selvästi esiin. Yhteystiedoissa on usein nuorisotyönohjaaja tai nuorisotyönohjaajat ja sitten nuorisotyön pappi. Heidän välisistä esimiessuhteistaan ei ole mainittu mitään. Yhteystietojen osalta tämä eroaa selvästi yritysmaailman viestinnästä. Siellä on selkeästi yksikköjen johtajat ja työntekijät ilmoitettu, kuka vastaa mistäkin. Nuorisotyönohjaajat ovat sijoitettuna nuorisotyön alaotsikon alle ja nuorisopapit usein pappien alaotsikon alle. Korostetaan koulutustaustaa, eikä niinkään työalaa.

Tästä kokonaisuudesta valitsin yhden yhdeksästä hiippakunnasta, johon perehtyisin tarkemmin. Valintana Tampereen hiippakunta tuntui luontevimmalta. Se olisi itselleni tutuin, sekä sen sisällä olisi erilaisia seurakuntia. Alueeseen mahtuisi suuria kaupunkeja, mutta myös pieniä maalaisseurakuntia. Soitin 50 seurakuntaan ja aloitin selvityksen kirkkoherrojen virastoista. Esittelin itseni ja yhteydenoton syyn. Kysyin viraston sihteeriltä, kuka vastaa heillä nuorisotyöstä ja jatko-

kysymyksenä, kuka on nuorisotyönohjaajien lähiesimies. Olin odottanut, että tämä on helppo ja yksinkertainen asia, mutta näin ei ollut. Virastoista noin yksi kolmesta ei osannut vastata kumpaankaan kysymykseen, jolloin jouduin soittamaan nuorisotyönohjaajat läpi ja kysymään kuka heidän lähiesimiehensä on. He osasivat vastata kysymykseeni heti.

Tampereen hiippakunnan pienissä seurakunnissa 12:ssa kirkkoherra itse vastasi nuorisotyöstä ja oli nuorisotyöntekijöiden esimies. Neljässä esimiehenä toimi kappalainen. Nuorisotyöstä vastaava pappi johti 18 seurakunnassa. Joissakin oli vielä sellainen järjestely, että eri pappi johti kouluikäisten työtä ja toinen pappi rippikoulun jälkeistä nuorisotyötä. Johtavia nuorisotyönohjaajia oli 12. Sekä näiden lisäksi kaksi nuorisotyönohjaajaa, jotka ovat tiimivastaavia, mutta eivät johtava-nimikkeellä. Kahdesta seurakunnasta en saanut koskaan vastausta kysymykseeni.

Tästä päätellen nuorisotyötä johtavat kirkkoherrat, nuorisopapit ja johtavat nuorisotyönohjaajat tasaisesti ainakin yhden hiippakunnan alueella. Alun perin olin rajannut tutkimukseni kosemaan nuorisopappeja ja johtavia nuorisotyönohjaajia. Kirkkoherrat olin määritellyt alueeni ulkopuolelle. Kirkkoherrat johtavat koko seurakuntatyötä ja tietysti ovat aina vastuussa siitä, mitä kasvatustyössä tapahtuu. Rajasin johtaviin nuorisotyönohjaajiin ja nuorisotyön työala pappeihin koska heillä vastuunaan on nimenomaan tämä työala. Nuorisopapeilla voi olla myös muita työaloja vastuullaan, kuten lapsityö, perhetyö ja lähetys. Haastateltaviksi otin kuitenkin vain niitä, jotka toimivat pelkästään vain kasvatuksen kentässä. Tämän perustuksille palaamisen kautta sain varmistuksen siitä, että olen oikeilla jäljillä ja tiedän kuka johtaa nuorisotyötä.

Samalla otin yhteyttä työmarkkinalaitokseen, ammattiyhdistykseen, Kirkon tutkimuskeskukseen ja lähetin sähköpostilla kyselyn, kuinka monta johtavaa nuorisotyönohjaajaa on Suomessa. Täähän tuli vastaus, että 13 koko Suomessa. Ammattiryhmiä tilastoidessa tunnetaan vain työnimike nuorisotyönohjaaja. Sellaista kun johtava nuorisotyönohjaaja ei tilastoida ollenkaan. On siis vaikea saada kokonaiskuvaa. Itse en usko kuitenkaan lukuun 13, koska oman kyselyni mukaan niitä on yhdessä hiippakunnassa jo 12 ja 2 tiiminvastaavaa. Kyse voi olla siitä, että kyseinen ammattiryhmä on niin uusi, ettei tilastointi ole vielä ottanut muutosta huomioon. Toisaalta kyse on myös arvostuksesta. Kuinka tämä ryhmä huomioidaan ja tunnustetaanko heidän olevan olemassa kuten työalavastaavat papit ja kirkkoherrat?



## 6 LÖYTÄMISEN PROSESSI

### 6.1 Yksilöhaastattelujen antia

#### 6.1.1 Toimenkuvat

Yksilöhaastatteluja on takana kuusi, joista kolme on johtavia nuorisotyönohjaajia ja kolme nuorisopastoria. Haastateltavat ovat eri puolelta Suomea. Johtavista yksi on ollut johtavana noin kolme vuotta ja toinen noin viisi vuotta ja kolmas neljä vuotta. Kaikilla heillä on kirkon nuorisotyönohjaajan perustutkinto pohjalla. Kaikki ovat käyneet tai ovat käymässä johtajuuteen valmistavaa koulutusta. Johtavat ovat tehneet töitä kirkossa yli kymmenen vuotta eli voi sanoa että kokemusta on kertynyt paljon. Heillä kaikilla on johtavan nuorisotyönohjaajan virka ja nykyiseen tehtävään on ollut haku ja valinta. Hakijoita on ollut muitakin.

Nuorisotyöstä vastaavilla papeilla oli enemmän hajontaa kasvatusalan työkokemuksessa. Kaksi heistä oli ollut pitkään nuorisopastorina, eli yli kuusi vuotta. Kolmas haastateltava oli ollut nuorisopastorina vuodesta 2010. Heillä kaikilla oli koulutuksenaan teologian maisterin tutkinto ja vihkimys papin tehtävään valmistumisen jälkeen. Yhdellä heistä oli aikaisempi tutkinto. Papeilla jokaisella on ollut selvä kutsumus nuorisotyöhön ja valmistumisen jälkeen on kasvatus ollut kiinnostuksen kohteena. Se on tullut tutuksi erilaisten harjoittelujen kautta, aikaisemmista kokemuksista, omasta nuoruudesta sekä kesäteologin tehtävistä, jotka ovat usein kasvatustyöhön liittyviä, kuten rippikoululeirit. Yksi heistä ei etsinyt valmistuttuaan virkaa niinkään työalan mukaan, vaan maantieteellisesti. Nuorisopastoreista kaksi on käynyt seurakuntatyön johtamisen ja kirkkoherruuteen vaadittavat koulutukset. Yksi haastateltavista papeista ei ole hankkinut mitään johtajuuteen liittyvää koulutusta.

Tehtävänkuvuissa johtavat nuorisotyönohjaajat kuvailivat eri sanoin johtajuuttaan, mutta ajatus on hyvin samanlainen. He työskentelevät sekä kenttätöissä että johtamistehtävissä. Yksi arvioi prosenttiosuudeksi niin, että kenttätöitä on 30% ja johtamista 70%. Toinen taas arvioi olevan 20% johtamista ja 80% kenttätöitä. Molemmat ovat itse määritelleet prosenttiosuudet. Kolmanneksi haastateltavalle on virallisesti määritelty johtamista 10-20%, mutta hän ja työntekijät ko-

kevat, että se ei riitä alkuunkaan. Lähiesimiehenä kaksi heistä toimii kolmelle ja yksi viidelle työntekijälle. Tämän lisäksi tiimeihin kuuluu pappeja, joiden esimies on kirkkoherra.

”no, se onkin hyvä kysymys, periaatteessa kaikkee eli siis, tää on ainaisen kipuulun kohde juurikin eli mitkä nämä prosentit on, paljonko on sitä suorittavaa ja paljonko on tätä johtamistyötä, ja siihen ei ole mitään selkeää prosenttiosuutta edelleenkään, mutta mä olen vähän niin ku mielessäni ajatellut se olis semmonen ehkä semmonen, 70-30 tyyppinen juttu et mä tekisin 30% sitä suorittavaa ja 70% näitä hallinnollisia töitä. Mä en nyt osaa sanoa toteutuuko toi, mutta se on vähän niin ku mielikuva, mitä mä olen pitänyt” (Maria, johtava nuorisotyönohjaaja)

Johtavista nuorisotyönohjaajista jokainen on tiivistä mukana kenttätyössä. Esimerkiksi he ovat mukana nuorten illoissa, isokoulutuksessa, kerhotyössä, jne. Tässä haastattelussa jätin kenttätyön ja sen sisällöt pois keskustelusta ja keskityin vain johtamisen osuuteen. Yksi kuvaa tehtävänsä paperityöksi ja byrokratian pyörittämiseksi. Hänelle kuuluu sihteerinä olemiset, sairaslomat, toimintasuunnitelmat, toimintakertomukset, budjetit, vapaapäivät ja lomat. Toinen kuvaa tehtävänsä hallinnon pyörittämiseksi. Siihen hän liittää talouden, suunnittelun, esittelyt, esitykset, henkilöstöhallinnon sekä valinnat. Nämä kaksi ovat aika samansuuntaisia ja lähtevät liikkeelle hallinnon tehtävien näkökulmasta. Kolmas haastateltava kuvaa tehtävänsä ennemmin tiiminvetäjäksi.

”kyllä mä ajattelisin, että semmonen sana millä sitä itse kuvais oli tiiminvetäjä, siinä mielessä et tota et mä ajattelen et... kuitenkin se oma työ ei ole pelkkää niin kun johtamista eikä semmonen täysiaikainen, täysipainoinen johtaja vaan enemmänkin semmonen nokkamies, tai semmonen tai niin kun sellanen että samaa työtä tekee kuin periaatteessa omat tiimiläiset, samanlaisia tehtäviä, mutta sitten tavallaan itse käy sitten yhteisen nuorisotyön johtotiimissä edustamassa toisaalta sitä omaa tiimiä, ja toisaalta tuo siltä terveisiä sinne omaan tiimiin, ja jotenkin siinä.. siinä omassa tiimissä niin kun semmonen , semmonen... tietynlainen.. ryhmänjohtaja, niin kuin semmonen joka on keskustelukumppani ja tietenkin tarvittaessa semmonen niin kun voi ehkä painokkaammin sanoa sen oman mielipiteensä kuin joku muu kollega, mut että et kuitenkin mun mielestä se pointti on se niin kun se tiimi, monista asioista semmonen yhteinen keskusteleminen ja kaikkien et olis, ihanteellista olis sellainen et kaikkien töistä olis hyvällä hajulla, ett tietäis mitä kukakin tekee ja miks ne niin tekee, nyt kun meilläkin on uus työntekijä niin jotenkin se pointti mitä hänelle on yrittänyt sanoa on se että että oikeestaan enemmän kuin se et, mua ei niinkään kiinnosta olla määräämässä mitä he tekee vaan niin kun kuulla mitä he tekee ja miksi he niin tekee, jotta tavallaan niin kun ite pystyy oleen niin kun, edustamaan sitä ja tavallaan edustamaan sitäkin työtä, siis totta kai siihen kuuluu se että jos nyt jotenkin on ihan eri mieltä niin kun sitä keskusteluakin, mutta että niin kun että se ei musta semmosta johtamista, että tee nyt näin ja näin, vaan semmosta koordinointia ja ohjaamista ja semmosta.” (Satu, johtava nuorisotyönohjaaja)

Tehtävän kuvauksen lisäksi kysyin mistä kukin johtava nuorisotyönohjaaja vastaa. Oman kokemuksen mukaan tämä kysymys aiheutti mietintää. Kirkon ja nuorisotyön perinteeseen ei ole kuulunut niin vahvasti vastuu sanana. Käytetään useimmin mainintaa mitä tekee ja missä on mukana. Vastuun määrittäminen tuntui jotenkin painokkaalta. Kysymys kuului siis "mistä sinä vastaat".

Johtavista nuorisotyönohjaajista Joni kertoo vastaavansa työnjohdosta, nuorisotyön taloudesta, tiedotuksesta ja selonteosta päättäjille sekä työn suunnittelusta. Jos virheitä tapahtuu, niin hän joutuu vastaamaan. Maria puolestaan määritteli vastaavansa nuorisotyön suunnittelusta, kehittämisestä ja siitä, että kaikki toimii. Vaikka yhdessä päätetään, niin Marilla on lopullinen vastuu siitä, että kaikki toimii. Hänellä on myös budjettivastuu, jolloin raameissa tulee pysyä. Satu hoitaa, että tiimensä tekee halutut tehtävät, hän seuraa budjettia ja antaa ohjeita. Hän kuitenkin näkee, että jokaisella on virkavastuu eli jokainen hoitaa annetut tehtävät. Hänellä on teoreettinen vastuu, mutta näkee itsensä enemmänkin toimeksi panijaksi, koska pelivara, jonka puitteissa voi toimia, on pieni.

Nuorisopastoreista kaksi mainitsivat työtehtäväkseen ensin seurakuntatyön ja vasta sitten erityisen työalan.

”se on niin ku kaks osanen, periaatteessa eli on se työalatyö, ja sitten yleinen seurakuntatyö. Mikä on tietysti se kitkan paikka myös, kumpakaan ei kerkeä tekeen hyvin. joko tekee toisen hyvin ja toista ei tee ollenkaan. tai sitten toisen. niin ku nyt tekee, että sinnepäin kummatkin, mutta tuota. Yleisiin seurakuntatyöhön kuuluu kaikki mitä papin hommiin kuuluu, ja meillä on ideana se että jokainen pappi on ensisijaisesti.. yleisen seurakuntatyö, rehellisesti seurakuntapastori ja sen jälkeen vasta on se oma työala, mikä on nimetty siihen , mutta mulla ainakin se vie tosi ison osan se työalatyö.” (Mika, nuorisopastori)

Kaikki kolme osallistuvat yleiseen seurakuntatyöhön. Mikan kohdalla on kirjattu, että 70-80% menee seurakuntatyöhön ja loput nuorisotyöhön. Hän kuitenkin itse arvioi, että prosentit menee tasan 50 ja 50. Katalla seurakuntatyöhön menee noin 30% ja nuorisotyöhön 70%. Tuosta seitsemästäkymmenestä prosentista noin 20% menee johtamiseen ja loput kenttätöihin. Timo pitää prosentteja keksittyinä eikä määrittele niitä. Hän kokee myös kaikkien toimitusten koskevan nuorisotyötä eikä lähtisi erottelemaan niitä erityisesti. Vaihtelua on siis hyvin paljon. Jokainen seurakunnan kirkkoherra voi itse määritellä miten paljon työalaan käytetään resursseja. Yhte-

näistä linjaa tässä ei ole. Sekä johtavilla nuorisotyönohjaajilla että nuorisopastoreilla yksi tekijä prosenttien laskemiseen on se, miten palkka maksetaan eri momenteilta. Kuinka paljon tulee esimerkiksi varhaisnuorisotyötä, nuorisotyötä, rippikoulutyötä tai papeilla yleistä seurakuntatyötä? Näiden momenttien mukaan mietitään kuinka monta prosenttia on mitään työtä.

Nuorisopastoreilta kysyttäessä he vastasivat nuorisotyössä tekevänsä rippikoulua kokonaisuutena, isostoimintaa, messuja, leirejä, retkiä, koulutyötä, päivänavauksia, koulukirkkoja, kinkereitä ja sitten johtajuuteen liittyvät tehtävät. Johtamiseen liittyviä tehtäviä ovat mm. päätöspöytäkirjat, päätöksien valmistelu, budjetit, tiimikokouksien valmistelu, suunnittelutyö, toimintakertomukset, kehityskeskustelut, erilaiset kokoukset, edustustehtäviä. Nämä ovat johtavien nuorisotyönohjaajien kanssa samanlaisia. Tehtävien sisällöllä ei ole juurikaan eroa. Se, miten jokainen on itselleen kuvan muodostanut, vaihtelee jonkin verran. Kaikista haastateltavista joku ajatteli olevansa tiiminvetäjä ja joku toinen nuorisotyön johtaja. On tärkeää, miten itse nimeää työnsä.

Nuorisopapeilta kysyttäessä mistä he vastaavat, vastauksena oli työalamuodoista, eli toisin sanoen varhaisnuorisotyöstä ja varsinaisesta nuorisotyöstä, työntekijöiden hyvinvoinnista ja omasta työstään. Johtavat nuorisotyönohjaajat erittelivät yksityiskohtaisemmin vastuualuettaan, kun taas nuorisopapit vastasivat vastuunsa olevan koko työstä ja työaloista. Työalavastaavuus on pitkään ollut papeilla osa työtä, joten heidän vastauksissaan mielestäni näkyy tämä. Kaikki mikä liittyy nuorisotyöhön on heidän vastuullaan.

#### 6.1.2 Nuorisotyön tarkoitus kirkossa

Haastattelun edetessä kysymykset myös vaikeutuivat. Kysymys "miksi nuorisotyötä tehdään kirkossa" aiheutti mietintää. Joku vertasikin kysymystä kysymykseen elämän tarkoituksesta. Jokainen muodosti kuitenkin vastauksen. Nuorisopastoreista kaikki lähtivät kysymystä pohtimaan rinnalla kulkemisen tehtävänä. Kirkon tulisi olla seurakuntalaisten rinnalla koko elämänkaaren ja siksi myös nuorisotyö on tärkeässä roolissa. Nuorisotyön tarve perustellaan kirkon tehtävän ja sitä kautta myös tämän ikävaiheen huomioimisen kautta. Nuorisopastorit näkivät myös diakonian tärkeänä elementtinä.

”siis jotenkin..se meidän ydin ajatus on olla kaikessa työssä seurakuntalaisten elämän mukana, kaikessa mitä ne tekee ja elää, kokee ja mitä niille tapahtuu, jos me yritetään niin ku aidosti myötäelää, kanssaelää siinä niin jotenkin olla siinä mukana koko ajan tuomassa siihen sitä perussanomaa, taivaan Isän rakkautta ja armoa ja jotenkin sitä itsekin on yrittämässä inhimillisesti välittää siihen elämään. Eihän se olis mitenkään että me ei tehtäis nuorisotyötä... tässä kohtaa mä en näe että olisiko sen ihmisen elämänsä kaaren niin ku, kyllä ne kaikki on arvokkaita, ku äsken mietittiin sitä tärkeintä 10 vuotta ihmisen elämässä, ku se herkkyyks aika milloin voidaan vaikuttaa, milloin me voidaan tarjota semmosia asioita esim. me voidaan jossain nuorisotyössä tai varsinkin riparilla antaa ni ku kokemus että he on tärkeitä tai että heidän olemassa olollansa on merkitys tai on olemassa syy meidän uskon mukaan, että he on tässä elämässä. Ja jotenkin osottamassa sitä, että he on hyväksytyjä ja rakkaita ja näin ja ollaan tarjoamassa et hei niin ku et välineitä siihen miten omaa arvomaailmaa rakennetaan ja ku teistä tulee aikuisia, ja olette jo vähän, niin ei oo ollenkaan sama mitä te aattelette asioista, et tässä olis tämmösii juttui, me uskotaan näihin ja me pidetään näitä kauniin ja tärkeinä, et tässä olis hyviä rakennusmateriaaleja elämään, tämä kaikki perustelee sitä että nuorisotyö on tärkeä. Plus sitten että nuorisotyöllä on hirvee tilaus tällä hetkellä, koska kodit vuotaa...” (Mika, nuorisopastori)

”varmaan semmonen oikea teologinen vastaus on että se on kasteopetusta, mutta no moni juttu kietoutuu rippikoulun ympärille, eli nimenomaan tähän kastekäskyyn, mut kyl se kietoutuu myös diakonian ympärille, siis jos lähtee perusteista, et jos ajattelee et seurakunnan perustehtävä on pitää jumalanpalveluksia, harjoittaa diakoniaa, niin se että jotenkin jos kirkko on läsnä arjessa, niin kyllähän se täytyy sitten kattaa kaikki ikävaiheet ja ja täällä ainakin, paikallisseurakunnan näkökulmasta, niin on helppoo olla arjessa ja helppoo olla kouluissa ja varsinkin alakouluissa, yläkouluissa maailma on vähän eri tyyppinen, kun siellä on hyvin paljon vahvemmat ne opetukselliset tavoitteet tai ne pitää jotenkin saavuttaa napakammin, mut mun mielestä nuorisotyötä tehdään siksi ett seurakunta on läsnä ihmisten arjessa...” (Kata, nuorisopastori)

Johtavien nuorisotyönjohtavien kohdalla nousi yllättävästi vahvemmin esiin lähetyskäsky, Jeesuksen opetukset ja kirkon tehtävä. Nuorisotyön olemassa oloa perusteltiin hyvin teologisista lähtökohdista käsin.

”no... kirkon nuorisotyö pohjautuu kasteopetukseen, kun Jeesus antoi kaste- ja lähetyskäskyn sieltä sitten lapsia kastetaan ja sen jälkeen ne on kasteopetuksen piirissä. Ja siihen liittyy rippikoulu ja tämmönen kaikki nuorisotyö jne. Ja joo kyllähän sieltä selänen teologinen pohja löytyy miksi kirkossa on kasvatustyötä, lapset ja nuoret on kuitenkin niin ku eräänlaisessa keskiössä, yhdessä niistä keskeisistä keskiöistä, tällai merkittävässä asemassa. Ja kyllä mä ajattelen että kyllähän niin ku kirkon nuorisotyön tehtävä on kuitenkin siis juurikin evankeliumin eteenpäin vieminen, sillain niin ku tiettyllä tavalla, sen takia sanon tietyllä tavalla, et musta se on tärkeä, että kun me ollaan ny ollaan kirkon työssä ja kirkon nuorisotyössä täytyy jotenkin se evankeliumin tulla esiin ja sen evankeliumin eteenpäin viemisen, mutta sen lisäksi tietenkin ne tavat millä me kohdataan ja ne keinot, välineet on monesti hyvin samanlaisia kun ne on jossain muussa nuorisotyössä, mutta että jotta se on kirkon nuorisotyötä niin meidän on joten-

kin se sana siellä esillä. Toinen näkökulma on tietenkin sitten että nuorisotyö ei kuitenkaan ole pelkkää opetusta, vaan on se myös tietyllä tapaa sellaista palvelemista, diakoniaakin, että kyllä meidänkin tehtävä on myös mun mielestä ajatella lapsia ja nuoria sitä kautta, että me voitais olla tuomassa niiden elämään niin ku tän kristillisen sanoman lisäksi muita hyviä asioita, turvallisia aikuisia, tekemistä ja sellasia juttuja, että mun mielestä sekin on jo tärkeätä, mutta ihan niin ku tämmösessä perustuksessa. Musta me ei voida täysin sitä kristinuskon sitä sanoman julistamisen sysätä syrjään, vaan se pitää näkyä kyllä tämmösenä julistuksena, mutta tietenkin myös niinä tekoina, tai semmosena niin kristityn lähimmäisyyden ajatteluna tai jonain.” (Satu, johtava nuorisotyönohjaaja)

Johtavien nuorisotyönohjaajien haastatteluissa myös diakoniatyö työ tuli esiin. Eletään huonosti voivien rinnalla ja tehdään näin nuorisotyötä. Kuudesta haastattelusta yksi toi esiin myös perinteen ja siihen sisältyvän velvoitteen. Kirkon kasvatustyöllä on niin pitkät perinteet ja juuret yhteiskunnassa, että sen olemassaolo on tärkeää. Nuorisotyön perusteet ovat selvät ja juurtuneet, kuten yksi haastateltava totesi. Hän nosti esiin kuinka paljon helpompaa on olla kirkon nuorisotyössä, kuin esimerkiksi kunnalla, jossa tehtävää ja olemassa olemista pohditaan koko ajan. Kirkon kasvatustyö on oman tehtävänsä selkeästi lausunut ja näin mielestäni näyttää myös vastauksia verratessani. Yhteinen ymmärrys on olemassa.

Haastattelussa kysyin myös, kenelle me nuorisotyötä teemme. Se olikin vaikeampi kysymys ja eroavaisuuksia vastauksissa oli. Papeista Satu näkee, että työtä tehdään kaikille nuorille. Hän haluaisi, että työtä tehdään niin, etteivät nuoret olisi vain objekteja, vaan olisivat itse myös mukana tekemässä itselleen. Timon ajatuksissa työtä tehdään niin, että esim. kymmenen vuoden päästä nuoret kokisivat, että ovat saaneet kunnollista pohjaa elämiseen ja hyviä arvoja elämäänsä. Mika taas pohtii, ketä me oikeasti tavoitamme kirkon nuorisotyössä.

”no meidän todellisuudessaan niin ku ainoastaan rippikoulutyö koskettaa suurinta osaa ikäpolvee, mikä on ihan hyvä ja se on paras ja onnistuvin työmuoto tällä hetkellä ja se ulottuu, kattavin, ja sitä kannattaa varjella sen tähden, mutta sitten jos ajatellaan perusnuorisotyötä rippikoulujen ulkopuolella niin tossa on pienen matkan päässä on kaupungin nuorisotilat, ja se ottaa niin ku ottaa vastaan oikeesti täällä sen valtaosan nuorista ja tonne tulee seurakuntanuoret tohon meidän nuorisotilalle. ja sit puhutaan paristaprozentista ikävuodesta, ja se työ mitä me heille tehdään niin se.. niihinhan se kohdentuu, ei tää missään nimessä etsivää nuorisotyötä ole tai mitään tämmöstä ole, tää on vähän niin ku moni parisuhdetyö esim. mennään eteenpäin liike, niin sen tuota asiakaskunta on jo semmosia jotka itse hakeutuu sinne, joten heidän ennusteensa on, heidän parisuhde ennusteensa on huomattavasti parempi ku niiden joiten sinne nimenomaan pitäis mennä, jotka ei sinne tule, tää on vähän sama ilmiö...” (Mika, nuorisopastori)

Johtavien nuorisotyönohjaajien kysymyslistasta tämä kysymys kenelle nuorisotyötä teemme puuttui kokonaan. Tarkoituksena oli kysyä, mutta jostain syystä se oli jäänyt pois. Syynä oli oma huolimattomuuteni.

### 6.1.3 Pappi vai nuorisotyönohjaaja?

Haastattelussa pyysin haastateltavia myös analysoimaan, mitä etuja ja haittoja olisi, jos johtajana olisi pappi tai johtava nuorisotyönohjaaja. Useampi halusi korostaa, että kaikki tämä on henkilöistä kiinni ja heidän kyvystään johtaa. He olivat tavanneet johtamiseen kykenemättömiä henkilöitä, mutta myös päinvastoin. Mutta lähtivät silti tähän analyysiin mukaan. Aluksi olen listannut, miten johtavat nuorisotyönohjaajat asian näkivät ja tässä heidän vastauksensa:

*Jos johtajana on johtava nuorisotyön ohjaaja, niin etuina he kokivat olevan:*

- käytännön asioiden ymmärtäminen
- vahva kokemus
- ikä
- oman uran kehittyminen
- asioiden sisältäpäin näkeminen
- ruohonjuuritason yhteistyö lisääntyy
- vahvistaa nuorisotyönohjaajan ammattia
- helpommin lähestyttävä yhteistyötaho
- kasvatustyön yhteistyölle paremmat mahdollisuudet
- kasvatustyö keskiössä

*Jos johtaja on pappi, niin etuina he kokivat olevan:*

- automaattinen johtajan auktoriteetti
- teologia on mukana kaikessa suunnittelussa

*Jos johtajana on johtava nuorisotyönohjaaja, niin vaikeutena on:*

- jos johtajaksi nousta kollegojen joukosta

*Jos johtajana on pappi, niin vaikeutena on:*

- pappi on ensin aina pappi
- muut työtehtävät vievät ajan
- tasapainoilua muiden tehtävien kanssa

ikä eli nuoruus  
 määrääminen, vallanhimo  
 papin koulutus ei takaa johtajuutta  
 vaihtuvuus suuri  
 ei ole nuorisotyön sisäistä ymmärtämistä  
 vain asemaan perustuva johtajuus

Yllättävää ei tietysti ollut, että johtavat näkivät johtavan nuorisotyönohjaajan tehtävän ihanteena ja papin roolin hankalampana. Johtavan nuorisotyönohjaajan kohdalla he korostivat osaamista, kokemusta ja asian hallintaa, kun taas pappien kohdalla he toivat esiin aseman, moniin tehtäviin jakautumisen ja koulutuksen vajavuuden. Esiin nostettiin myös, kuinka nuorisopastorit ovat usein juuri valmistuneita ja hyvin nopealla syklillä vaihtavat muihin työmuotoihin, jotka eivät ole niin ilta- ja viikonloppupainotteisia. Johtavat nuorisotyönohjaajat halusivat omalta kohdaltaan korostaa erityisesti kasvatusta ja sen tärkeyttä, eivät niinkään teologiaa.

Nuorisotyöstä vastaavat papit näkivät asian taas seuraavasti:

*Jos johtajana on johtava nuorisotyön ohjaaja, niin etuina he kokivat olevan:*

kokemusta ja näkemystä nuorisotyöstä, vihkiytynyt aiheeseen  
 kiinnostusta hallintoon  
 saisi keskittyä vain kasvatukseen  
 oikea tapa johtaa nuorisotyötä

*Jos johtaja on pappi, niin etuina he kokivat olevan:*

pappien kokousten kautta tulee laajempi kuva seurakunnasta  
 ihmisille merkkää titteli, pappi on aina pappi  
 auktoriteetti, arvovalta, leiritkin nimetään pappien mukaan

*Jos johtajana on johtava nuorisotyönohjaaja, niin vaikeutena on:*

ei pääsyä kaikkiin kokouksiin, näköala jää pieneksi  
 joku valitaan omasta joukosta, ristiriitoja, valittu ulkopuolelta (ihanne)  
 halutaan pönkittää vain nuorisotyönohjaajan asemaa/identiteettiä uudella tittelillä

*Jos johtajana on pappi, niin vaikeutena on:*

kokemusta vähän  
 byrokratia outoa  
 nuorisotyö annetaan nuorimmalle papille



aika ei riitä, seurakuntatyötä paljon, kehittäminen jää vähälle

Yksi papeista koki johtavan nuorisotyönohjaajan olevan paras malli johtaa nuorisotyötä. Hänellä oli virkavuosia vähiten alla ja koki, että kokeneet nuorisotyönohjaajat auttavat johtamisessa ja olisivat parhaita johtamaan omaa toimialaansa. Toinen haastateltavista ei nähnyt johtavan nuorisotyönohjaajan virkaa mielekkäänä, vaan erittäin turhana. Uusi nimike on tehty nuorisotyönohjaajan identiteettiä vahvistamaan. Hän korosti kuinka papin rooli on autoritaarinen ja silloin johtaminen on helpompaa. Nuorisotyönohjaajan riveistä noussut johtaja aiheuttaa paljon harmia ja ristiriitoja. Nuorisopastoreitten näkökulmat vaihtelivat siis suuresti. Kolmas haastateltava näki molemmissa mahdollisuuden, mutta omassa seurakunnassaan he olivat päätyneet tähän ratkaisuun keskustelujen jälkeen. Organisaatiouudistuksen myötä oli keskusteltu, mikä olisi paras vaihtoehto nuorisotyön johtamiselle ja molemmat olivat mahdollisia. Kuitenkin muille toimialoille, kuten diakoniaan ja lähetystyöhön valittiin pappi johtamaan ja sitä myöten myös nuorisotyöhön. Haastateltavani oli valmis tarttumaan haasteeseen ja näin työalasta tuli papin johtama.

Haastateltavien vastaukset ovat linjassa oman ammattialan kokemuksen ja arvostuksen kanssa. Yhteinen näkemys oli, että jos nuorisotyönohjaaja johtaa, vaikeutena on nousta omiensa keskuudesta johtamaan. Tämä jättää haavoja, kuten yksi haastateltava totesi. Jos puolestaan nuorisotyötä on johtamassa pappi, niin haittapuolena pidettiin nuorisotyön papiksi valittavien nuorta ikää ja sitä kautta vähäistä elämän- ja työelämän kokemusta. Usein myös nuorisotyön papin paikka on vaihtuvuudelle altis. Papit korostivat myös heidän olevan työtehtävissä ennen kaikkea seurakuntapappeja, joille kuuluu velvoitteita, kuten jumalanpalvelukset ja erilaiset toimitukset. Mitä pidempään on nuorisopastorina, sitä enemmän tulee toimituksia. Nuoret aikuiset pyytävät tuttua pappia vihkimään ja kastamaan. Yksi haastatelluista papeista ei näe sitä erillisenä seurakuntatyönä, vaan osana nuorisotyötä.

Haastattelemani johtavat nuorisotyönohjaajat ja papit näkivät etuna valmiin arvovallan ja aseman, jos pappi on nuorisotyön johdossa. Ihmiset mieltävät auktoriteetin papin rooliin ja siten johtajuus on helpommin saavutettavissa.

”se on se tittelin mukana tulee arvovaltaa, semmosta ei saa, ei millään muulla, pappi joka tekee nuorisotyötä johtaa sen, se johtaa sen nuorisotyön vaan merkityksen vähenemisen, sori vaan voidaan ajatella että se on väärin, mutta tota mut ihmiset on tämmösiä, ei sillä sinänsä siitä mitään, siitä koulutuksesta nyt, se niin ku sinänsä riittäis että se oli teologiasiantuntija siinä tiimissä, mutta et mä en sitä painottais, vaan tai jo-

kainen tietää sen että vaikka kuinka nuorisotyönohjaaja on leirillä mukana, niin leirit nimetään pappien mukaan ja se on väärin nuorisotyönohjaajan kannalta, mutta ku me ei voida valita kansaa.” (Timo, nuorisopappi)

Johtavan nuorisotyön ohjaajan vahvuuksina nähtiin se, että hänellä on usein paljon kokemusta alasta ja hän on kiinnostunut nuorisotyön johtamisesta. Johtava nuorisotyönohjaaja pystyy keskittymään omaan työalaansa eikä työ pirstaloidu moneen suuntaan. He, jotka ovat kiinnostuneita nuorisotyön johtamisesta, tietävät, mitä työ on eikä hallintoa koeta vieraaksi.

Kysyin myös, miten haastateltavat ratkaisisivat nuorisotyön ongelmat ja hallinnon, jos heillä olisi kaikki valta eikä kyse olisi rahasta. Nuorisopastoreista Kata lähtisi ajatuksesta, että ratkaisut ovat paikallisia. Hän kysyisi seurakuntalaisilta, luottamushenkilöiltä ja työntekijöiltä mitä muutoksia tarvitaan. Hän näkee, että pienissä seurakunnissa johtavan nuorisotyönohjaajan tehtävä voisi olla hyvä. Isommissa seurakunnissa tulisi miettiä teologin rooli sitten tarkemmin, olisiko se johtava vai teologinen asiantuntija. Vaikka tiimityötä tehdään, on hyvä jonkun olla esimies ja siten helpottaa muiden työntekijöiden hallintoon käyttämää aikaa. Nuorisopastoreista Mika näkee myös johtavan nuorisotyönohjaajan tehtävän tulevaisuudessa hyvänä. Johtavana olisi sellainen, jolla on halua, koulutusta ja kokemusta kentältä. Tai sitten nuorisopastorin yleisistä seurakuntatyötä pitäisi radikaalisti supistaa ja antaa hänen keskittyä vain nuorisotyöhön. Pappi Timo taas ajattelee, että kirkon paikka on lähityössä ja itsenäisissä työntekijöissä. Nuorisopapin tulisi johtaa nuorisotyötä ja tavoitteet tulisi olla kaikkien tiedossa.

Jostain syystä nimike johtava nuorisotyönohjaaja on syntynyt. Kysyin haastateltaviltani, mihin tarpeeseen tällainen tehtävä on syntynyt. Johtavat nuorisotyönohjaajat esittivät erilaisia näkökulmia, mistä tämä tarve on kehittynyt. Yksi haastateltavista nosti esiin sen, että liikkeelle on lähdetty tarpeesta nähdä kokonaiskuva paremmin ja tehdä selkeämpiä rakenteita asioille. Byrokratia on lisääntynyt ja on järkevää yhden henkilön hoitaa niitä keskitetysti. Nuorisotyö on myös muuttunut suurpiirteisestä suunnitellumpaan. Satu näkee, että jokaisella työalalla on omat erityispiirteensä ja siksi nuorisotyötä on hyvä johtaa nuorisotyön ammattilaisen. Nuorisotyön johdossa tulee olla nuorisotyöstä tietoinen ja keskushenkilönä toimiva työntekijä. Yksilötyötä korostava kulttuuri on takana ja nyt nuorisotyön tiimit tarvitsevat johtajuutta.

”mut jokaisella ammattikunnalla on vähän kuitenkin niin ku omat erityispiirteet siellä, niin tota noin joten siinä mielessä ajattelen, että nuorisotyötä jotenkin luotsaamassa on

luontevaa olla samoihin asioihin työssään keskittyvä henkilö ja mun mielestä sitten kun miks tämmöstä tarvitaan on tietenkin se että on hyvä olla yks sellainen keskus.. on joskus on sellaisia tilanteita että niin kun tarvitaan koko ajan edustamaan yksi ihminen ja tiedetään kuka se on ja kuka voi edustaa sitä nuorisotyötä tietyllä tavalla paikassa ja mun mielestä sit just tämmösten käytännön asioiden niin, just niin kun puhutaan niin konkreettisesti kun esimerkiksi vapaapäivät, työaika, työtehtävät, mä ajattelen että yhtä vaikee niin kun papit, yhtä vaikee kun niin kun papin johtaa nuorisotyönohjaajaa, jos nuorisotyönohjaaja yrittäis johtaa kanttoria, niin kun työ, työpäivien koostumusta ja vapaapäivien pitämistä ja tämmöstä niin kun eri logiikalla, se on jopa erilaista työsopimussäädöstä niin kun taustalla, niin tota noin noin noin ja sit mä ajattelen että kuitenkin nuorisotyössä varmaan toinen ääripää on ollut se että ollaan oltu hyvinkin, jokainen on vastannut omasta työstä ja tehnyt oman työnäyn mukaan ja tämmönen 2000-luvun trendi tiimityö, niin kun tämmönen yhdessä tekeminen, tavoitteellisuus, ja siihen jotta näin voidaan toimia, meidän sillä ryhmällä tarvii olla jonkinmoinen ryhmänjohtaja, se ei ole mikään sanelujohtaja, ja silloin tavallaan nuorisotyönohjaaja on luonteva valinta hoitaan tämmöstä tiiminjohtajan tekemistä ja kautta siitä on tullut väline siihen että tiettyjä juttuja on voitu vyöryttää...” (Satu johtava nuorisotyönohjaaja)

Kolmas johtava nuorisotyönohjaaja näkee, että nuorisotyöntekijät nuorisotyön johdossa ovat usein kokeneempia. Teologinen koulutus ei tue johtamista ja pelkkä papin virka ei takaa hyvää johtajuutta. Teologinen asiantuntijuus ei ole peruste johtajuuteen. Nuorisotyönohjaajat ovat opiskelleet myös teologiaa. Hän näkee myös, että nimike johtava nuorisotyönohjaaja ei välttämättä ole hyvä ja kuvaava.

Papeista yksi ajatteli, että johtavan nuorisotyönohjaajan tehtävä on syntynyt siksi, että ei enää poteroituttaisi eri työaloihin. Työalan esimies tuntisi kentän ja kokonaisnäky rakentuisi paremmin. Toinen haastateltava pappi näkee, että useimmissa seurakunnissa johtavalle nuorisotyönohjaajalle ei ole tarpeeksi työtä. Hän epäilee, että kyseinen tehtävä ja nimike on syntynyt vain nuorisotyönohjaajan identiteettiä nostattamaan.

#### 6.1.4 Hyvä johtajuus

Nuorisopapit pohtivat alla olevan koonnin kaltaisesti hyvää johtajaa ja sitten seuraavan kysymyksen kautta omaa johtajuuttaan. Timo pohti laajasti johtajuutta. Hän nosti esiin kuinka hyvän johtajan tulisi olla ennen kaikkea työntekijöitä motivoiva ja hyvin työtehtäviä jakava. Samaan hän liittyy oikeudenmukaisuuden ja tasapainaisuuden. Hyvä johtaja on helposti lähestyttävä, mutta tiukoissa paikoissa pystyy myös sanomaan. Palautteen antamisen Timo koki tärkeäksi.

Itseään Timo kuvaa ymmärtäväksi, helposti ennustettavaksi ja hän vastaa työntekijöille heti kun on mahdollista. Timo ei myöskään sano turhista.

Mika kokee hyvän johtavan olevan sellainen, joka mahdollistaa työyhteisön toimimisen, luo edellytykset ja mahdollistaa työn. Hyvä johtaja on myös asemansa tasalla ja uskaltaa puuttua asioihin, jos tarvitaan. Johtajuus ei tulisi pohjautua vallanhimoon. Itsensä Mika näkee vastuuntuntoisena, oikeudenmukaisena ja tasavertaisena. Hän osaa sanoa ja puuttua tarvittaessa asioihin.

Kata korosti, että hyvän johtajan tulee tietää missä alaisensa elää ja mikä on todellisuutta. Hyvän johtajan pitää toimia johdonmukaisesti, olla esimerkkinä ja pitää yksityiselämän ja työelämän raja selvänä. Johtajan tulee pitää sopimuksista ja aikatauluista kiinni. Itsensä Kata näkee keskustelevana, analyysoivana ja nuorisotyön puolta pitävänä. Haasteenaan hän kokee ongelmatilanteet.

Kun tarkastellaan yhdessä näitä kolmea nuorisopastoria niin yhtenäisyyden löydän siitä, kuinka kukin omilla sanoillaan puhuu kentän ja työelämän tuntemisesta hyvässä johtajuudessa. He siis korostavat sitä, mikä usein sanotaan olevan nuorisopastorien heikkous nuorisotyössä. Kovin paljon muuta yhteneväisyyttä on vaikea löytää kaikkien kolmen kohdalta.

	MILLAINEN ON HYVÄ JOHTAJA?	MILLAINEN JOHTAJA SINÄ OLET?
Timo	Motivoiva, jakaa työtehtävät hyvin, oikeudenmukainen, helposti lähestyttävä, tasapainoinen, luotettava, ymmärtää työtä, pystyy sanomaan, ottaa vastuun, antaa palautetta	En sano turhista, ymmärrän, helposti ennustettava, liian paljon poissa, positiivista palautetta voisi antaa enemmän, helposti tavoitettavissa, vahva kokemus
Mika	Mahdollistaa työyhteisön toimimisen, luo edellytykset, työn mahdollistaja, asemansa tasalla, uskaltaa johtaa, ei vallanhimoinen	Vastuuntuntoinen, kannan vastuun, osaan sanoa ja puuttua, oikeudenmukainen, tasavertainen
Kata	Tietää missä alaiset elää, johdonmukainen, pitää	Keskusteleva, osaan päättää,

	sopimuksista ja aikatauluista kiinni, pitää kiinni siitä että ollaan työmaailmassa, esimerkkinä oleva, pitää omista yksityisyyden rajoista kiinni	analysoiva, pidän huolta ja ääntä nuorisotyöstä, ongelmatilanteet ovat haastavia, tunteella mukana, unohtelevana
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Johtavien nuorisotyön ohjaajien analyysit hyvästä johtajuudesta ovat alla olevassa koonnissa lyhennettynä. Jonin mukaan hyvä johtaja on läsnä oleva, eteenpäin suuntaava, oikeudenmukainen ja refleктоiva. Jos samalla katsotaan Jonin määritelmää itsestään johtajana, niin itse näen siinä aika paljon samanlaisuutta hyvän johtajuuden määritelmän kanssa. Satu näkee hyvän johtajan olevan sanavalmis, inhimillinen ja oikeudenmukainen. Itseään hän kuvaa reiluksi, sanavalmis ja inhimillinen. Tässäkin yhteydessä on paljon samanlaisia tekijöitä hyvän johtajuuden määritelmässä, kuin oman itsensä määritelmässä. Satu kokee hyvän johtajan olevan jämäkkä, asiat hoitava, kuunteleva ja kokonaisuuksia hahmottava. Tässäkin toistuu sama asetelma, hyvän johtajuuden ja oman itsensä määritelmät ovat hyvin samankaltaiset. Sama toistuu myös Marian kohdalla. Molemmat johtavat nuorisotyönohjaajanaiset nostivat esiin myös työntekijän oman rajallisuuden. Kaikkea ei ehdi eikä pysty hoitamaan.

”totta kai sitä yrittää olla mahdollisimman hyvä johtaja, mutta toisaalta sitten niin ku sitä koko ajan huomaa sen oman rajallisuutensa ja sen että on asioihin on kuitenkin nii ku rajallisesti aikaa, mutta kyllä mä ite yritän huolehtia siitä että meidän tiimissä tieto kulkisi, että mä yrittäisin mahdollisimman avoimesti ja mahdollisimman hyvin kertoa sen mitä on puhuttu muualla, ja että mä yrittäisin myös siellä puhua niin ku meidän tiimin puolesta, että että ja ajattelen että yrittäisin olla semmonen reilu johtaja, inhimillinen niin ku, monella tapaa...” (Satu, johtava nuorisotyönohjaaja)

Joni näkee johtajuudessa enemmän pohdiskelevan henkilön ja Satu taas puolesta taistelijan. Maria näkee johtajan jämäkkänä kokonaisuuksien hahmottajana. Kaikki puolet ovat hyviä johtajuutta ajatellessa. Näemmä korostetaan sitä puolta mikä itselle on vahvempi ja sitä kautta hahmotetaan hyvää johtajuutta.

	MILLAINEN ON HYVÄ JOHTAJA?	MILLAINEN JOHTAJA SINÄ OLET?
Joni	On kuulolla ja analysoi, ha-	Pohdin paljon, keskustelevala,

	vainnoi, ennakoi, askeleen edellä, tulevaisuuden suunnittelija, ajan tasalla, tasapuolinen, oikeudenmukainen, eri johtamistyytlejä, kehittää itseään	tutkiskeleva, asiantuntija omalla alallani, kokonaisuutta hahmottava
Satu	Inhimillinen, toisia kunnioittava, oikeudenmukainen, keskustelevala, rohkea, saa suun auki, looginen, mahdollistaja	Saan suun auki, kannan vastuuta, organisoiva, rajallisuus esim. aika, tiedon jakaja, puolestapuhuja, reilu johtaja, inhimillinen
Maria	Jämäkkä, hoitaa asiat, jäsentää, määrittelee, ennakoitava, lähestyttävä, ei liian kaveri, hallitsee kokonaisuuden	Jämäkkä, pysyn sovituissa, läheinen, avoin, helppo puhua, pikkutarkka, tunnollinen, kokonaisuutta hahmottava,

Jos tarkastellaan koontia pystysuorasti eli mitä kolme haastateltavaa ovat sanoneet hyvästä johtajuudesta, esiin nousee seuraavia seikkoja. Yhtenä yhteisenä piirteenä mainitaan kuuntelevuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Hyvä johtaja on sellainen, joka on läsnä työntekijää varten. Hyvä johtaja myös on looginen ja ennakoitavissa. Vaikka johtaja ei ole aina paikalla, niin työntekijät tietävät, mitä henkilö olisi asiasta mieltä. Jämäkkyys ja vahvuus ovat myös hyvän johtajuuden ominaisuuksia.

Hyvää johtajuutta pohtiessani halusin haastateltavilta kysyä myös hyvän alaisen määritelmää, mikä voisi tuoda myös omaa näkökulmaansa johtamiseen. Johtavat nuorisotyön ohjaajat näkivät hyvän alaisen keskustelevana, ideoita tuovana ja aktiivisen henkilönä. Kaksi haastateltavaa nosti vahvasti esiin, kuinka jokainen alainen nuorisotyössä on myös itse johtaja. Jokainen johtaa omaa työtänsä.

”kyllähän mun mielestä hyvä alainen on aika samanlainen kun on hyvä johtaja, koska ajattelen että tässä meidän työssä jokainen on vähän niin ku johtaja, koska jokainen johtaa, jos ei muuta niin omaa työtään, juuri siinä mielessä että ei tässä voida ulkoisesti voida antaa niitä koordinaatteja kenellekään, sun päivä koostuu näin ja näin, mun mielestä jokainen on oman työalansa johtaja ja se että kuinka hyvä johtaja sä olet siinä

omassa työssä, omalle itsellesi ja omalle työillesi, niin se näkyy myös siinä et millainen alainen sä oot, mun mielestä johtajan pitää osata kattoo asioita alaisen näkökulmasta, ja alaisen pitää osata nähdä niitä asioita johtajan tai muun näkökulmasta että niin ku jos jotkin asiat sovitaan niin pitää toimia niiden sääntöjen, pelisääntöjen mukaan, mut niin ku että olla olla myöskin sellanen luotettava ja vastuuntuntoinen...” (Satu, johtava nuorisotyönohjaaja)

Esille nousi myös se, että johtavat nuorisotyönohjaajat kaipaavat hyvältä alaiseltaan laaja-alaista näkemystä. Alaisen tulisi nähdä tilanteita myös muiden näkökulmasta kuin vain omastaan. Keskusteluyhteyttä korostettiin ja sitä, kuinka alaisen on tärkeä antaa palautetta.

Papeilta kysyin samaa kysymystä hyvästä alaisesta. Heidän kolmen vastauksissa yhteneväisyyttä oli se, että hyvä alainen hoitaa hyvin työnsä ja on motivoitunut. Jokaisen vastauksessa nousi esiin myös johtajan tukeminen ja ymmärtäminen.

”ja sitten se johtajakin tarvis jotain armoo, että joskus kattelis sen johtajankin näkökulmasta sitä hommaa, et välillä on tilanteita että palikat ja reiät ei vaan, niin ku lasten palikkapeli, reiät ja palikat ei vastaa toisiaan, ja vois ajatella että johtaja on siinä tilanteessa että nappulat ja reiät ei vaan vastaa toisiaan, se on aika paha tilanne, ja jotenkin sen on niitä ratkottava, että johtajaakin kohtaan pitää myös tuntee myös myötätuntoa ja johtavalla on ehkä muutakin tekemistä kun hoitaa juuri minun asioita koko ajan...” (Timo, nuorisopastori)

Nuorisopastorit kaipasivat alaisiltaan myös työn laajempaa ymmärtämistä kuten johtavat nuorisotyönohjaajatkin. On helpompi asemoida ja asennoitua tiettyihin työtehtäviin, kun tietää miksi tehdään, mitä tehdään ja mitä toivotaan saavutettavan. Molemmat ammattiryhmät toivovat alaisiltaan ymmärrystä oman työalan ulkopuolelle, koko kaupunkia, hiippakuntaa ja koko kirkkoa koskevaa näkökulmaa.

Johtajuutta pohtiessa halusin kysyä myös suhdetta omaan esimieheen ja kysellä samalla rajapintoja hänen kanssaan. Johtavien kohdalla tilanteet ovat hyvin erilaisia. Yhden kohdalla esimies on juuri vaihtunut ja hän odottaa innokkaasti muutoksia. Uuden johtajan hän kokee hyväksi, vakaaksi ja asiansa osaavaksi. Suuria muutoksia johtamisessa ja hallinnossa on odotettavissa. Keskijohto on kutsuttu kokoon ja kohti uusia käytäntöjä odotetaan kovasti. Toisen johtavan nuorisotyönohjaajan esimies on hyvin kiireinen ja kaukana kenttätöistä. Esimies on antanut johtamisen täysin keskijohdolle. Kolmas haastateltava kokee, että esimies luottaa häneen täysin ja tilanne vuosien aikana on parantunut jatkuvasti. Kaikkien kolmen haastateltavan kohdalta kuulen kuitenkin, kuinka rajapinnat ja periaatteet työnjaosta ovat epäselvät. Jotkut asiat ovat hyvin

selkeästi määritellyt, mutta osa asioista ei. Tätä keskustelua tarvitaan siis yhä enemmän ja toimenkuvissa voisi myös tarkemmin määritellä, mikä on kenenkin vastuulla. Silloin myöskään työntekijät eivät kävele toistensa yli.

Nuorisopastoreiden tilanne oli osalla samanlainen ja toisaalta erilainen. Yhden papin mukaan yhteistyö on mutkatonta ja hyvää oman esimiehen kanssa. Rajapinnat ovat selvät ja keskusteluyhteys on erinomainen. Tämä on ollut yksi syy, miksi haki tähän seurakuntaan. Myös toisen mukaan yhteistyö uuden esimiehen kanssa on hyvää. Esimies on fiksu ja pätevä. Heidän välillään keskusteluyhteys on hyvä. Kolmannen kohdalla esimies on taas hyvin keskusteleva. Jokainen asia keskustellaan ja jokaisen mielipide kysytään. Tämä tapa on hidas. Esimies ei tule puuttumaan kasvatuksen kysymyksiin, vaan nuorisopappi saa itse hoitaa asiat. Muutaman ”ylikävelyn” jälkeen pastori ja esimies keskustelivat rajat selvemmiksi. Edelleen rajapinnoissa on kuitenkin parantamisen varaa.

Kysymys suhteesta omaan johtajaan johti kysymykseen, miten ja mistä haastateltavat saavat tukea johtamiseensa. Nuorisopastori Kata saa tukea johtavien kokouksesta ja esimieheltään. Heillä on käytössä myös työnohjaus. Timo saa tukea johtajuuteensa kirkkoherralta ja omalta tiimiltään. Nuorisopastori Mika saa tukea pappisystäviltään ja omalta tiimiltä. Johtavista nuorisotyönohjaajista Satu saa tukea esimieheltään, omalta tiimiltä ja muilta työkavereilta. Joni saa uskoa työhönsä siitä, kun työt alkavat pikkuhiljaa toimia. Tukea hän saa kirkkoherralta, sihteereiltä, talouspuolelta, työtovereilta ja konsultaatioista muilta johtajilta. Maria saa tukea koulutuksen kautta, seurakuntansa muilta keskijohtajilta, työnohjauksesta ja mentoroinnista. Yhteenvetona voisi sanoa, että omalta esimieheltään saa tukea neljä kuudesta. Tämä mielestäni pitäisi olla ilmeistä, mutta näin ei aina ole. Oma tiimi voi tukea johtajuudessa ja näin tapahtui kolmen haastateltavan tapauksessa. Työnohjauksessa oli kaksi haastateltavaa. Oman seurakunnan ulkopuolelta tukea saa Mika ystäviltään, Joni muilta johtajilta ja Maria koulutuksesta ja työnohjauksessa sekä Kata työnohjauksesta. Tämän kysymyksen osalta ei noussut esiin kirjallisuuden merkitys, mutta toisten kysymyksien kohdalla kaksi haastateltavaa nostavat tärkeäksi tekijäksi myös johtajuutta käsittelevät kirjat ja artikkelit. Nuoret, heidän vanhempansa ja luottamuselinten henkilöt eivät tulleet lainkaan esiin. Myöskään erilaisia yhteistyötahoja ei laajemmin mainittu kuten koulut, kunnan nuorisotyö, järjestöt ja muut sellaiset.

Miten kirkon johtaminen eroaa muusta? Tähän vastauksia tuli paljon, mutta tässä kootusti niitä. Kristillinen arvomaailma luo ulkopuolisen mittarin ja auktoriteetin. Tämä tuo tasa-arvoa. On jo-



honkin mihin heikommassakin asemassa oleva voi vedota. Johtamisen pitäisi olla samanlaista kuin muualla, mutta usein siihen sekoittuvat hengelliset kysymykset. Hankalaa johtamisessa on työajattomuus ja sen määrittelemättömyys. Milloin ollaan töissä ja milloin ei? Taustalla on vahva yksilötyön perinne. Työn mittaaminen on jopa mahdotonta.

”varmaan niin ku montakin, mut kyllä tää on semmonen, työyhteisönä tai niin ku tämmösenä isompanakin aatellen, kirkko on hirveen erityislaatuinen, täällä on hirveen paljon semmosia kirjoittamattomia sääntöjä ja sellasia tietynlaisia asioita mitä pitää osata varoa, että tää on tullut ihan lentäväksi lauseeksi, tää niin ku että ei missään muussa työpaikassa voi toimia näin niin ku täällä voi, et jotenkin se ajatus siitä että ollaan tavallaan kauheen hienotunteisia, ettei vaan kenellekään tulis paha mieli ja sitten taas toisaalta saman aikaisesti toimitaan aivan täysin häikäilemättömästi et niin ku toisia kohtaan ja juuri tämä tämmöinen niin ku suuri määrä tämmösii ... aika voimakkaastikin uskoon tulleet ihmisiä jotka ovat kokeneet omassa elämässään kovin draamattisia käänteitä, ni voi tarkoittaa sitä että siellä on aika raastavia elämänkohtaloita taustalla, joka voi tarkoittaa sitä että siellä on epätasapainosia niin ku henkilöitä, joka voi tarkoittaa sitä että meillä on suurempi määrä tämmösiä ihan oikeesti aika vaikeesti hallittavaa työvoimaa ja se on mun miestä se kirkon kaikista vaikein juttu, mitä mä oon tässä kattellut, niin kauheen paljon on työssä uupumista, hirveen paljon tämmösiä niin ku jos ajatellaan et sä oot jossain nokian tyypisessä firmassa, ja sulle ei käy se mitä johtaja sanoo, mitä firma jossain strategiassa päättää ja sä asetut sitä vastaan ja sanot että minä en suostu tohon, sä saat potkut, mutta kirkossa jos sä et suostu siihen mitä kokonaiskirkko päättää jostain piispan kokous lausuu jostain asiasta, sä et halua siihen pitäytyä, sulla on täysi oikeus toimia silti siinä omassa virassas, etkä sä saa potkuja, eikä sua välttämättä edes nuhdella siitä ja silloin se aiheuttaa ihan hirveitä risti-riitoja kaikkien työkavereiden kanssa ja kyllä tää viime syksyn homokeskustelu homma näytti mun mielestä tän kirkon erityispiirteen, et periaatteessa mitä tahansa voi tehdä, kuinka paljon tahansa ja ei ole oikein mitään keinoa millä kukaan saadaan niin ku viralta ja kyllä se aiheuttaa semmosen niin ku et ihan tuskasia tilanteita, niin ku käytännön tasollakin, et miten vaikka rippikoulu hoidetaan jos on pappeja jotka eivät kuitenkaan halua sitoutua siihen yleiskirkolliseen opetukseen, vaan he haluavat opettaa toisella tavalla, niin me selitetään vanhemmille se että siellä on ollut jotain ihan outoo, niin kyllä nää on semmosia asioita mitkä kirkossa ihan selkeesti erityis, ei tämmösiä tartte miettiä missään firmassa, se on jännä homma. kunnallinen puoli: siinä on se että ne eivät ole arvovirittyneitä mitenkään, et siellä on se tietty, siellä järjestetään nuorisotyötä ja se on kaikista arvoista riippumaton, siinä mielessä siellä on hyvät tavat, tämmöset, mutta niillä ei ole sitä semmosta jännitettä jotenkin joka meillä on koko ajan, ensimmäisenä kun tulee joku uus työntekijä, ni sitä arvioidaan, kysellään että missä se menee, ku siinä kirkon, näissä kirkon arvoissa, ku onko se tätä laitaa, vai tota laitaa, vai mitä se mistäkin ajattelee, sen jälkeen tehdään se analyysi et voinko mä tehdä sen kanssa töitä, eihän tällai voi missään muualla toimia, että tota sillä tavalla kirkko on tosi haasteellinen paikka olla töissä, niin nimenomaan suojellaan tosi paljon, kyllä myös tää tämmöinen niin ku tähän uupumus hommaan liittyen, ni aika paljon on semmosta että räätälöidään jollekkii ihmiselle täysin omanlainen niin ku hänen voimavaroille sopiva, vaikka se on paljon vähemmän kun mitä kuka tahansa muu samalla tittelillä oleva ihminen tekee, niin se on ihan ok, se on jotenkin totuttu siihen että kantakaa toistenne kuormia ja sitten niitä kannetaan, niitä voidaan vuosikymmeniä kantaa jotain ihmistä, joka ei kykene työpanokseen oikeesti kuitenkaan, se on hemmetin epä-

reilua niille jotka joutuu oleen koko ajan kantajana, et koska on sitten heidän vuoronsa olla kannettavana, et... ”

#### 6.1.5 Tulevaisuuden haasteet

Johtavilta nuorisotyönohjaajilta ja nuorisopapeilta kysyin haastatteluissa tulevaisuuden haasteita kolmesta eri näkökulmasta: kirkon nuorisotyö, kirkko ja johtaminen. Laajasti vastattiin kirkon nuorisotyön haasteisiin ja niitä oli selkeästi monessa yhteydessä mietitty. Nostettiin esiin mm. vuosittaiset kirkon lapsi- ja nuorisotyön neuvottelupäivät ja erilaiset koulutukset, joissa erilaiset haasteet ovat olleet hyvin ja laajasti esillä. Näin jälkikäteen huomasin kysyväni vain haasteita, enkä ollenkaan ratkaisumalleja niihin, joten vastauksissa jäi tämä asia puuttumaan. Se olisi voinut avata tulevaisuutta paremmin ja laajemmin. Joidenkin kysymysten kanssa olisin päässyt keskustelemaan myös erilaisesta virkakysymyksistä, johon oma kiinnostukseni on suuntautunut tätä työtä ajatellessani.

Kirkon nuorisotyötä ajatellessa haastateltavat näkivät haasteiksi nähtiin monta sellaista asiaa, jotka nousevat nuorten omasta elämästä ja elinpiiristä. Lapset ja nuoret yhä vähemmän sitoutuvat pitkäkestoisiin toimintoihin, kuten kerhoihin. Kirkko kilpailee lasten ja nuorten vapaa-ajasta. Kun palveluita ja harrastuksia on paljon, on kirkko jakamassa nuorten vähäistä aikaa. Jatkuva kiire on myös nuorten ja lasten maailmassa todellista. Selkeät nuorisokulttuurit ovat myös pirstaloituneet, joten nuorisotyön on vaikeampi saada kiinni nuorisosta ja heidän vapaa-ajan oloistaan. Kirkon nuorisotyön tulisi hakea sitoutumista kirkkoon, ei vain kirkon nuorisotyöhön. Nuoret ovat aktiivisesti usein mukana nuorisotyössä, mutta sen jälkeen yhteys kirkkoon jää vähäiseksi. Miten nuorisotyö voisi vastata tähän haasteeseen? Haasteena koettiin myös osallisuuden muuttuminen ja syrjään vetäytyneiden lasten huomioiminen. Nuorisotyössä huomio kiinnittyy helposti aktiivisiin ja haastaviin nuoriin ja lapsiin. Miten kirkko voisi olla tukemassa myös hiljaisia ja poisvetäytyviä? Nuorten erilaiset levottomuuden muodot ovat vain lisääntyneet ja niiden kanssa toimiminen tuottaa nuorisotyössä haasteita ja päänvaivaa.

Haastavaksi koettiin myös sosiaalisen media käyttö ja sen mahdollisuudet. Osa työntekijöistä osaa käyttää tätä mahdollisuutta, mutta kaikille se ei ole vielä tuttua. Sen haltuunotto tuntuu haastavalta. Samaan aiheeseen liittyy myös mainostuksen muuttuminen. Sosiaalinen media

näyttelee tässä uutta ja suurinta roolia. Tämä vaatii lisää koulutusta ja innostusta työntekijöiltä. Sama ilmiö koskee kaikkea nuorisotyötä, eikä vain kirkossa tehtävää työtä.

Kirkon nuorisotyössä on kyse myös siitä, missä nuorisotyötä tehdään. Jatkossa on selkeästi mentävä sinne, missä ihmiset ovat. Pelkästään tiloille kokoava nuorisotyö ei ole enää mahdollista. Talous kiristää myös otetta nuorisotyössäkin, joten on pakko pohtia, onko varaa seiniin vai ihmisten palkkaamiseen. Miten vapaaehtoisuutta voisi hyödyntää nuorisotyössä vielä laajemmin? Yksi haastateltava puhui espoolaistumisesta, joka on otettava myös huomioon. Mikään ei ole enää itsestään selvää. Ennen kirkon nuorisotyötä pyydettiin esimerkiksi kouluihin eikä asiassa ollut mitään ihmeellistä. Nykyisin jo hartauden pitäminen tai virren laulaminen voi tuottaa hankaluuksia ja ristiriitoja. Kiireinen yhteiskunta näkyy nuorisotyössä myös selkeästi ja laajemmin koko kirkossa.

Vuonna 2009 seurakuntien tilikauden tulos yhteenlaskettuna heikkeni reippaasti edellisiin vuosiin verrattuna. Taloudellinen asema yhteenlaskettuna sen sijaan säilyi vielä vakaana, vaikka heikossa taloudellisessa asemassa olevien seurakuntien lukumäärä lisääntyi ja tulee lisääntymään vuoden 2010 aikana. Taloudellinen polarisaatio lisääntyy voimakkaasti, eli vahvat seurakuntataloudet vahvistuvat ja heikot heikentyvät. Kalenterivuoden 2009 aikana verotilitykset yhteensä laskivat 2,2 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Euroina edellä mainittu merkitsi noin 20 miljoonan euron menetystä seurakunnille. Toimintakulut kasvoivat kohtuullisesti 2,6 %. Seurakunnat käyttivät rahaa investointeihin edelleen huomattavan paljon. Vuosikatteella pystyttiin maksamaan investointien omakustannuksista ja lainanlyhennyksistä vain 54 prosenttia. Rahoitustuottoja vähensi poikkeuksellisen alhainen korkotas. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010.)

Koko kirkkoa ajatellessa haasteena ovat kirkon jäsenmäärä ja sen lasku. Se johtaa talouden kiristymiseen ja sitä kautta suoraan toimintaan. Mitä voimme enää tehdä ja millä resursseilla? On priorisoitava sitä, mitä jäsenet todella tarvitsevat ja vastattava siihen. Kirkon sanomalla ei ole kilpailua, mutta toiminnalla on. Yksi haastateltava pohti, että ihmiset eivät välttämättä enää osaa olla seurakuntalaisia. Mitä se tarkoittaa? Kirkon pitäisi ”opettaa” miten kuulua kirkkoon ja mitä se sitten tarkoittaa.

”...ei ne eroa mun mielestä ne haasteet yhteiskunnallisista haasteista juurikaan. Ajan ilmiöt ja tommonen sosiaalinen rakennemuutos esim. perhesuhteissa, sukulaissuhteissa, ihmisten sosiaalinen verkko, kun se on muuttunut, ihmiset elää niin ku individualisemmin, ja jotenkin vastaa itse enemmän onnesta ja joutuu itse rakentaa myös onneaan. Et ajaa heidän tietyllä lailla niin ku, et ihmiset kaipaa yhteisöllisyyttä ja he kaipaa niin ku rakennuspalikoita, roolimalleja, kaipaa jonkinlaisia arvotarjottimia, kaipaa jotain moraalinvartijoita, mutta samaan aikaan heitä ajaa voima, meitä ajaa voima, itse tekemään ja päättämään omasta elämästä ja onnestamme ja sitten me joudutaan ikään kuin semmoseen paradoksiin että toisaalta me halutaan niin ku jostain perinteitä että kyllä mä uskon että on jotain, mutta en mä usko niin ku kirkko opettaa, tai en mä tarvitse siihen mitään kirkkorakennusta, ja sit silleen, sit samaan aikaan niin ku oireillaan siitä että ollaan yksin, ja itse ainoastaan vaikutetaan oman elämän onni, niin jotain tän tyypistä voi olla tässä ajassa.” (Mika, nuorisopastori).

Kirkko on monenlaisten haasteiden edessä. Yksi selkeä haaste on jäsenmäärän kehitys.

Kirkkoon liittyi vuonna 2009 enemmän uusia jäseniä kuin koskaan aikaisemmin. Liittyneitä oli 12 195. Tämä on 1 432 enemmän kuin vuonna 2008. Kirkosta eronneiden määrä puolestaan kääntyi jyrkkään laskuun. Eronneita oli 43 650, mikä on 8 553 vähemmän kuin edellisenä vuonna. Kirkon jäseniksi kastettiin 48 494 lasta päättyvän vuoden aikana, mikä on ennakkotietojen mukaan 80,7 prosenttia syntyneiden lasten määrästä. Seurakuntien läsnä olevan väestön eli Suomessa vakinaisesti asuvien kirkon jäsenten määrä oli tilastotietojen mukaan 4 266 755. Kirkkoon kuului ennakkotietojen mukaan 79,7 prosenttia suomalaisista. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010.)

Kirjassa *Trendi, brändi ja evankeliumi* (2005, toim. Vaismaa) eri yhteiskunnan vaikuttajat ja kirkon piirissä toimivat ovat kirjoittaneet omista katsantokulmistaan ja miten he näkevät kirkon haasteet nykypäivänä. Kirjoittajina on mm. piispa, päätoimittaja, kulttuuriministeri, kirkkoherra ja valmennuskonsultti. Kirjassa tulee hyvin esiin, kuinka nykyihmiset kaipaavat hengellisyyttä ja etsivät elämän syvempää olemusta, mutta valmiita vastauksia ei haluta. Ei ole poistunut tarve pohtia muun muassa mitä kuoleman jälkeen tapahtuu, mikä on oikein ja väärin. Individualismiin on kirkon vaikea vastata. Ihmiset kulkevat uskontojen suuressa valintamyymälässä ja kyselevät enemmän kuin ennen. Arkkipiispa Jukka Paarma pohtii, kuinka kirkko voi vastata tähän vain olemalla aito ja elämällä opetuksien mukaan.

Kirkon sisään on syntynyt myös erilaisia jumalanpalvelusyhteisöjä, jotka ovat osittain jopa irtisanoutuneet kirkon erilaisista linjanvedoista. Erilaisia odotuksia on paljon. Jotkut toivovat, että kirkko pitäisi hyvin tiukkaa linjaa erilaisissa kysymyksissä. Toiset taas odottavat, että kirkko li-

beraalistuisi. Tätä odotetaan samalta kirkolta ja yhtä aikaa. Haastateltavat pohtivat myös sitä, tulisiko kirkon selkeämmin vain evankelioida, vai millainen osuus on diakonialla. Yhteiskunta ei pysty pitämään kaikkia jäseniään hyvinvoinnissa kiinni ja kirkon rooli tässä on oleellinen. Tulisiko tämä suuntaus lisääntymään, vai pystyykö yhteiskunta kantamaan oman vastuunsa tulevaisuudessa?

Haastavaksi koettiin myös kirkon tiedotus haastateltavien mielestä. Tiedottaminen on usein reaktiivista. Etukäteen ei anneta dynaamista ja aktiivista kuvaa. Julkisuuskuva värjäytyy epäolennaisten asioiden mukaan. Tässäkin yhteydessä sosiaalinen media nousi esiin. Miten kirkko konkaisuutenaan on sosiaalisessa mediassa.

”.....ei ne eroa mun mielestä ne haasteet yhteiskunnallisista haasteista juurikaan. ajan ilmiöt ja tommonen sosiaalinen rakennemuutos esim. perhesuhteissa, sukulaisuhteissa, ihmisten sosiaalinen verkko, kun se on muuttunut, ihmiset elää niin ku individualistisemmin, ja jotenkin vastaa itse enemmän onnesta ja joutuu itse rakentaan myös onneaan. Et ajaa heidän tietyllä lailla niin ku, et ihmiset kaipaa yhteisöllisyyttä ja he kaipaa niin ku rakennuspalikoita, roolimalleja, kaipaa jonkinlaisia arvotarjottimia, kaipaa jotain moraalinvartijoita, mutta samaan aikaan heitä ajaa voima, meitä ajaa voima, itse tekemään ja päättämään omasta elämästä ja onnestamme ja sitten me joudutaan ikään kuin semmoseen paradoksiin että toisaalta me halutaan niin ku jostain perinteitä että kyllä mä uskon että on jotain, mutta en mä usko niin ku kirkko opettaa, tai en mä tarvitse siihen mitään kirkkorakennusta, ja sit silleen, sit samaan aikaan niin ku oireellaan siitä että ollaan yksin, ja itse ainoastaan vakutetaan oman elämän onni, niin jotain tän tyypistä voi olla tässä ajassa.” (Mika, nuorisopastori).

Kirkossa organisaationa nähtiin myös haasteita. Nykyisin organisoitu malli hiippakunnista ja seurakunnista nähtiin aikansa eläneeksi. Kirkon rakenteet ovat liian vanhoja. Moni uudistus on näistä rakenteista myös kiinni. Sama henkilö pohti myös sitä, miten kirkko tulisi nähdä niin kuin muut työpaikat. Kirkossa monia asioita kehitetään ja ymmärretään työnantajana kauemmin kuin esimerkiksi yritysmaailmassa. Kuinka paljon armoa ja huolehtimista saisi olla mukana, vai olisiko yritysmaailman lainalaisuudet otettava käyttöön? Mihin meillä on jatkossa varaa? Yksi haastateltava peräänkuuluttikin tulosvastuullisuutta myös kirkon työntekijöille. Kirkon työku-  
lttuurissa on ollut vallalla sooloilun kulttuuri. Tämä suunta ei voi enää jatkua. Töitä on tehtävä yhdessä ja pystyttävä keskustelemaan yhdessä.

Johtamisen haasteet oli kolmas näkökulma tulevaisuuteen. Haastateltavat olivat huolissaan siitä, kuinka koko ajan tulee uutta ja mukana pitäisi pysyä. Esimerkiksi erilaiset johtamista helpotta-

vat tietokoneohjelmat luovat mahdollisuuksia, mutta niihin pitäisi pystyä perehtymään. Jos jotain uutta tulee, niin jotain samalla olisi jätettävä pois. Sama pois jättämisen ongelma koskee myös koko työtä. Mistä toiminnasta voisi luopua, kun uutta kuitenkin tulee koko ajan? Johtajuuden haasteena nähdään se, että liikkumisen varaa on kuitenkin aika vähän.

Suurena johtajuuden pohtimisasiana olivat myös yksilöt ja heidän jaksamisensa. Yksilöiden huomioonottaminen ei ole helppoa. Yksi haastateltava kuvailikin, että töitä ei voi jakaa vain jakolaskun mukaan, vaan yksilöt on huomioitava. Työntekijät korostavat yhä enemmän omaa vapaa-aikaa verrattuna menneisiin vuosiin. Moni hakee jatkuvasti tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Tämä on haastava tilanne johtajana. Esimerkkinä tästä yksi haastateltava nosti esiin äidit, joilla on pieniä lapsia kotona. Nuorisotyön tekeminen tapahtuu usein ilta- ja viikonloppu-aikoihin, joten oman perhe-elämän suunnittelu on haastavaa. Äidit joutuvat venymään paljon joka suuntaan ja siinä tullaan jaksamiskysymyksiin. Jaksamiskysymyksen äärellä nousi esiin myös työnohjaus johtajille välttämättömänä. Tämä ei toteudu kaikkialla ja systemaattisesti. Yksi pastoreista halusi kääntää katsetta myös hyvien ja huonojen alaisten olemassa oloon, kun aina keskustellaan vain hyvistä ja huonoista johtajista. Jokaisen kanssa on tehtävä työtä.

Heikki Mäkeläisen (2005: 126-135) mukaan merkittävintä on seurakuntien itsenäisyys, jonka säilyttäminen on haasteellista, kun luodaan kirkon koko kuvaa ja johtaminen on siksi koko kirkossa yhtenäisesti rajallista. Kunnassa on johtamisen näkökulmasta erityisiä piirteitä verrattuna muihin organisaatioihin. Tapa, jolla johtajia valitaan, on myös poikkeuksellinen. Kirkkoherrat valitaan lopulta seurakuntalaisten äänestyksen myötä. Seurakunta ei ole vain työpaikka, vaan myös hengellinen yhteisö. Johtaja on hyvin vahvasti mukana kentällä tehtävässä työssä. Seurakunnat ovat suuria organisaatioita, jos niitä verrataan kansainvälisesti. Työ seurakunnassa on persoonallista ja vakaumuksien harmoniaa voi olla vaikea löytää. Kun kohteena ei ole vain yksi toiminta, niin johtaminen on hyvin haasteellista. Toimintaa on laajennettu jatkuvasti ja se on erittäin laajaa yhdelle organisaatiolle. Mäkelä on pohtinut tätä lähinnä kirkkoherrojen näkökulmasta, mutta samoja haasteita yksittäinen toimintamuotokin kokee. Nuorisotyö on työpaikka, mutta myös monen nuoren ja työntekijän hengellinen yhteisö. Työtä tehdään persoonasta lähtien ja toiminta on laajaa.

Kirkon yhteiskunnallinen asema on haasteiden edessä. Kirkollisvero mahdollistaa näin laajan toiminnan, mutta muutoksia on varmasti tulossa. Vapaaehtoisuus tulee korostumaan ja työntekijöiden määrä pienenee. Seurakuntia tulee yhdistymään kuntamuutosten myötä. Johtamiseen tul-

laan kiinnittämään enemmän huomiota. Tämän lisäksi priorisoidaan seurakunnallista työtä. Jatkuvasti pohdinnoissa ja suunnitelmissa on tavoite kirkastaa ydintehtävää.

Suomen ev. lut. kirkon ensimmäinen tulevaisuusselonteko valmistui vuonna 2010. Tämä on nimeltään Kirkko 2020. Haasteet jaetaan globaaleihin ja kansallisiin muutoksiin ja toisaalta uskonnollisuuden ja kirkon elämän muutoksiin. Tulevaisuudessa kirkko tulee tukemaan yhä enemmän yhteisöllisyyttä ja lähialuetyötä. Kirkosta tulee vahvemmin arvojen ja oikeuksien puolustaja. Verkon käyttö näissä kaikissa muutoksissa on oma osansa. Miten saada esim. sosiaalinen media käyttöön mahdollisimman laajasti? Kirkko 2020:ssa painotetaan myös muutosta seuraavaa juurettomuutta ja yksinäisyyttä. Tämä koetaan kirkon yhdeksi haasteeksi. Uskonnollisuuden muutokset näkyvät taas ihmisten yksilökeskeisyydessä ja valinnaisuudessa. Laajasti ajateltuna uskonnollisuus ei ole laskussa, vaikka kirkkojen ja yhteisöjen jäsenmäärät ovatkin. Hallintoon ja johtamiseen tulee luonnollisena osana muutosta. Vapaaehtoisuuden tarve kasvaa. Yhteisöllistä vastuunottoa tarvitaan. Kirkko tulee painottamaan olemista ja kelpaamista tässä suori-  
tuskeskeisessä yhteiskunnassa. Kirkko voisi olla yksi vastakulttuurinen ilmiö. (Kirkko 2020.)

## 6.2 Ryhmäkeskustelun antia

Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti oli haastattelun jälkeen aika palata taas pohtimaan mitä haastattelut antoivat ja mitä tämä kaikki tarkoitti. Yksilöhaastattelu oli tehty ja purettu. Vieläkin jäin pohtimaan, mitä on johtaminen kirkon nuorisotyössä ja mitkä ovat ne tehtävät. Mielessäni alkoi pyöriä ajatus, olisiko mahdollista muodostaa yhtenäistä toimenkuvaa tai ainakin jotain reunaehtoja tehtävälle työlle. Tämän halusin tuoda ryhmän käsiteltäväksi ja testattavaksi. Yksilöhaastattelujen yhteydessä olin jo kysynyt lähtisivätkö haastateltavat vielä ryhmäkeskusteluun. Jokainen sitoutui tähän.

Ryhmäkeskustelu pidettiin 23.9.2011. Paikkana oli yhden haastateltavan seurakunnan kokoustila. Kaikille ajankohta sopi, koska olimme sopineet jo kyseisen ajan heti haastattelujen yhteydessä. Aikaa pyysin varaamaan kolme tuntia. Tila oli kokoushuone, jossa oli jokaiselle nojatuolit ja sohvapöytä keskellä. Tilan sopinut haastateltava oli järjestänyt meille aamiaisen. Tilaisuus alkoi siis rennosti kahvia ja teetä nauttien. Haastateltavat kuitenkin näkivät toisensa ensimmäistä kertaa.

Keskustelun aluksi kysyin lupaa kuvaamiseen. Painotin, että kuvaaminen on vain itseäni ja omaa muistiani varten. Tämä nauha ei tule muiden nähtäväksi. Kuvaukseen käytin JVC HD Everio Gz-HM30- nauhuria. Sen asensin jalustalle keskustelupiirin ulkopuolelle. Kun keskustelutavat ovat piirissä, niin valitettavasti kaikkien naamat eivät näy, mutta ääni ja sivuprofiilit vähintään näkyivät. Tallennettua materiaalia tuli yhteensä 2 tuntia 22 minuuttia ja 11 sekuntia. Nauhurilta poltin keskustelun DVD- levyille, jotta keskustelujen käsitteleminen olisi helpompaa. Kuvaamisen lisäksi käytin omaa oppimispäiväkirjavihkoani muistin tukemiseen. Etukäteen olin ajatellut näiden riittävän, mutta keskustelun aikana päädyimme käyttämään tilassa olevaa fläppitaulua ja kirjaamaan siihen asioita.

Haastattelun aluksi kävimme läpi aikataulun. Yhteisellä päätöksellä päätimme pyrkiä kahden tunnin mittaiseen työskentelyyn. Kerroin jälleen kerran tutkimukseni aiheen ja sen, mitä olen tähän mennessä tehnyt. Kesän aikana kiersin tekemässä yksilöhaastattelut ja nyt olisi ryhmähaastattelun vuoro. Esittelykierros tehtiin aluksi. Esittelykierroksessa pyysin esittelemään itsensä ja kertomaan, mistä seurakunnasta kukin tulee. Samalla pyysin kertomaan omasta tehtävästä ja pikkuisen toimenkuvasta. Ryhmäkeskustelu eteni alla kuvatun mukaisesti. Tässä yhteydessä en katsonut tarpeellisena määritellä kuka mitäkin sanoi, vaan katsoa keskustelun sisältöä ja aiheita.

Aluksi toin esiin myös oman roolini ja hankaluuteni siinä tutkimuksellisesta näkökulmasta. Rajasin keskustelun koskemaan johtamista, eikä niinkään sitä kenttätöitä, joka jokaiselle osallistujalle on tuttua. Keskustelun aluksi herättelin kysymystä siitä, mitä nuorisotyö on eli ensin määriteltäisiin mitä johdetaan. Haastattelun ajankohtaan moni oli tekemässä seuraavalle vuodelle toimintasuunnitelmaa. Harvemmin lähdetään niin perusteellisesti liikenteeseen, että kysytään, miksi teemme tätä työtä tai jotain työmuotoa. Monesti traditiot vain ovat olemassa ja suunnitelmat tehdään niiden mukaisesti. Osa haastateltavista kaipasi tätä pohjan perusteellisempaa mietintää. Ryhmässä mietittiin myös, kuinka traditiot ovat myös hyviä ja joistakin asioita ei voi vain luopua. Strategiset työskentelyt ja seurakunnan yhteiset tavoitteet helpottavat myös nuorisotyötä suunnittelussaan. Työmuodon on helpompi lähteä miettimään omaa sarkaansa, jos seurakunnan tavoitteet ovat selvät ja johdonmukaiset. Seurakunnan painopisteet ja vuosiaiheet ovat silloin selkeästi esillä ja niitä pystytään seuraamaan.



Nuorisotyössä keskeisintä ovat kasvatus ja opetus. Siitä ei voida luopua. Koko kirkon kasvatuksen vuosiaiheet tai painopisteet eivät puhutelleet haastateltavia. Painoarvoa laitetaan enemmän paikallisille tavoitteille. Koko kirkon linjauksia seurataan vähemmän. Luottamuselinten osallistuminen strategiaan ja suunnitteluun on hyvin vaihteleva. Jossain seurakunnissa haastateltavien joukosta luottamushenkilöt ovat joka kokouksessa ja suunnittelussa läsnä ja joissain valmis tuotos esitetään lyhyesti kokouksessa. Käytännöt ovat siis hyvin erilaisia. Nuorten itsensä osallistuminen ei tullut esille kenenkään puheissa. Keskustelussa tuotiin esiin myös se, kenelle suunnitelmat tehdään. Ovatko ne työntekijöiden apuväline, luottamushenkilöille suunnattu tiedote vai jotain muuta.

Kaikessa suunnittelussa ja työnteossa haastateltavat painottivat tiimensä keskustelemaa työtöetta. Työstä ja käytänteistä keskustellaan ryhmässä ja sitä kautta ammattitaito tulee laajemmin käyttöön. Nuorisotyössä on siis selkeästi siirrytty yksilötyöskentelystä tiimiä hyödyntävään käytäntöön. Asioista keskustellaan ja johtava tai vastaava sitten usein edustaa ulospäin tiimin mielipidettä. Haastateltavat kokivat, että tiimeissä saavat hyvin tuotua esiin myös omat mielipiteet. Tiimityön lisääntyminen koettiin hyvänä asiana. Ennen työntekijät tekivät itsenäisesti mitä tekivät, mutta nyt asioista keskustellaan ja sovitaan. Yhden haastateltavan mielestä vielä kymmenen vuotta sitten asiat olivat ihan toisin.

Nuorisotyössä korostetaan, että työtä tehdään paljon omalla persoonalla. Tämä on totta, mutta persoonalla tehtävä työ ei tarkoita kuitenkaan sooloilua tai hyvän tyyppin etuoikeutta tehdä mitä vaan. Tämä muutos on totta tai ainakin tapahtumassa. Tiimeissä on vielä hyvin eri-ikäisiä ja sitten vielä vanhaa nuorisotyön käytäntöä löytyy. Yksi haastateltavista toi esiin, kuinka myös aikanaan koulutus tuki tällaista soolokulttuuria. Nuorisotyönohjaajien koulutuksiin haettiin suuria persoonia. Koulutusuudistusten myötä tämä on muuttumassa. Toisaalta yksi kaipasi persoonia takaisin, vaikka työskentely ei ole aina ollut helppoa. Nuorisotyöstä on tullut ”tasapaksua”. Tarvitaan henkilöitä, jotka innostavat ja tuovat nuoria mukaan. Tämä nosti esiin myös vastustusta haastateltavissa. Suurien persoonien johtaminen nuorisotyössä ei ole helppoa. Vastaava tai johtava voi kokea riittämättömyyttä tällaisessa tilanteessa. Näkökulma kääntyi myös nuoriin. Nuoret eivät kysele, kuka on tiimityöntekijä ja miten yhteistyö sujuu. Nuori usein etsii suurta persoonaa, joka vetää nuoria mukaan ja innostaa. Asiassa on monia puolia. Yhdessä näkökulmassa vahvat persoonat vaativat tai tarvitsivat työparikseen niin sanottuja ”hiljaisia puurtajia” ja johtamisen näkökulmasta tapahtui liian paljon loppuun palamisia näiden puurtajien joukossa.

” ... kyllä mäkin oon sen aistivinani, että legendojen taustalla on käryäviä raunioita työyhteisöissä ja kaikissa tämmösissä. Niillä voi olla ihan omat säännöt ja tämmöstä. Kyllä mäkin olisin iloinen siitä, että kaikille olis samat säännöt. Että kaikki vois sitoutua samanlaiseen työnäkyyn, jos se tarkoittaa että vanhan ajan työkulttuuri joutuu väistymään, niin sitten niin...” (Mika, nuorisopastori).

Haastateltavat keskustelivat, millä hinnalla tämä muutos on tapahtumassa. Tämä nähtiin nyt yhtenä vaiheena nuorisotyön kehityksessä. Sooloilusta on siirrytty tai ollaan siirtymässä tiimityöhön, jossa tehdään yhdessä ja saman vahvuisena työnä. Haastateltavat kuitenkin näkivät, että tämä vain yksi vaihe, ei suinkaan mikään päätepiste nuorisotyössä. Kun tiimityö on saavuttanut enemmän jalansijaa, niin ehkä sitten on taas mahdollisuus nähdä ja sovittaa suurien persoonien työ uudestaan nuorisotyössä. Osataan paremmin yhdistää nämä kaksi asiaa myös johtamisessa. Asioista sopiminen vaatii kokouksia, jotka nuorisotyössä ovat lisääntyneet huimasti. Nuorisotyön kipupiste on se kuinka paljon työaikaa kuluu kokouksissa ja kuinka paljon itse seurakuntalaisten kanssa kasvotusten. Kokouksiakin on oltava, jos asioita tehdään tiimissä.

Keskustelun puolivälissä päätettiin ottaa esiin fläppitaulu, kun kysymykseni oli, mitä johtavan tai vastaavan työhön kuuluu. Pelkkä luetteleminen tuntui hankalalta ja niitä päätettiin kirjata selvästi esiin mind map -tyylisesti. Toimin itse kirjurina ja teemat sekä aiheet tulivat suoraan keskustelusta. Keskusteluun oltiin päästy hyvin sisälle ja jotenkin uuden välineen mukaan ottaminen syvensi keskustelua ja toi jämäkkyyttä. Katse kaikilla kiinnittyi johtamiseen ja sen määrittelymiseen. Yhteiseksi nimittäjäksi kirjattiin kasvatustyön johtaminen ja se asetettiin ajatuskartan keskelle omaan kokonaisuuteensa.

Keskustelu alkoi oman työajan määrittelyllä. Papeilla prosenttiosuudet ovat tarkoin määriteltyjä, paljonko käytetään yleiseen seurakuntatyöhön ja paljonko siihen omaan työalaan, nuorisotyöhön. Jokaisessa tiimissä oli erilaisia käytäntöjä. Jossain seurakunnassa toimituksiin oli määritelty yksi viikonloppu kuukaudessa, toisessa kaksi viikkoa yleistä seurakuntatyötä ja kaksi viikkoa nuorisotyötä. Ryhmä keskusteli myös oman työn rajaamisesta ja rajojen asettamisesta. Milloin voi sanoa, että ei enää lisää tehtäviä tai toimituksia? Seurakunnassa tehtävässä työssä jokainen kuitenkin hyvin pitkälle määrittelee oman kalenterinsa ja ajankäyttönsä. Tarpeita ja yhteistyömahdollisuuksia tulee jatkuvasti eri suunnista. Miten tähän kaikkeen voi vastata, niin että päivät olisivat inhimillisiä. Johtavien nuorisotyönohjaajien kysymys ei ole niinkään prosenteista, vaan siitä, kuinka paljon kenttätyötä tulee tehdä. Tietty kenttätyön tehtävät tulee tehdä, ja jos johtava on poissa näistä, niin tiimin työ kasvaa. Pappien ja johtavien nuorisotyönohjaajien kysymys on

työn suuri määrä ja rajaamisen vaikeus. Tämä keskustelu lisäsi ajatuskarttaan toisen ison kokonaisuuden kasvatustyön johtamisen rinnalle, oman työn. Johtaminen ja kenttätö ovat jatkuvasti rinnakkain jokaisella haastateltavista. Keskustelussa myös koko kirkon johtamisen kulttuuri kyseenalaistettiin. Halutaan vahvempia kirkkoherroja tai muita johtajia, jotka tekisivät päätöksiä, jatkuvan kuuntelun ja keskustelun sijaan. Tarvitaan uskallusta johtaa. Nähtiin myös keskijohdon haasteena se, että kun töitä on paljon ja moni ennen taka-alalle jätetty asia kasaantuu nyt työalavastaavalle. Kuitenkin on olemassa aina töitä, joiden tarkoituskin on että aika hoitaa ne pois. Oma työ ja johtaminen määriteltiin erillisinä osina. Oma työ on kentällä tehtävää työtä. Papit määrittelevät sen niin yhteiseksi seurakuntatyöksi kuin myös kasvatustyöksi. Johtavat nuorisotyönohjaajat määrittelevät sen kasvatustyöksi. Sisällöllisesti oma työ on hartauksia, nuorten iltoja, isoskoulutusta, päivänavauksia, luokkavierailuja, leirejä, kerhoja, jne. Papeilla oma työ pitää sisällään myös jumalanpalveluksia, onnittelukäyntejä, kasteita, hautaamisia, vihkimisiä, jne. Johtaminen määritellään erillään olevaksi ja jotenkin oman työn lisänä.

Näiden kahden teeman ympäriltä, oma työ ja kasvatuksen johtaminen, aloimme kerätä asioita, jotka sisältyvät niin johtaville nuorisotyönohjaajille kuin nuorisotyöstä vastaaville papeille. Ensimmäisenä esille nousi henkilöstöhallinnointi ja rekrytointi. Kaaviossa käytämme tässä nimitystä HR ja rekrytointi. Toisena esiin nousi asia, joka oli ollut esillä jo aikaisemmin keskustelussa eli ympäristön havainnointi. Täytyy tietää mitä ympäristössä tapahtuu, olla siis perillä asioista. Tulee olla tietoinen, mitä esimerkiksi yhteiskunnassa tapahtuu ja mitä kasvatuksen kentässä tapahtuu. Oman johtamisen ei tulisi perustua vain omaan ajatteluun, vaan olisi vuoropuhelussa vallitsevan kontekstin kanssa. Tähän uudistumiseen ja hereillä oloon ryhmä halusi lisätä koulutuksen mahdollisuuden. Jatkuva oppiminen olisi läsnä johtamisessa. Lukeminen ja tiedonhankinta ovat erityisen tärkeitä. Aikaa analysoinnille ja prosessoinnille on järjestettävä. Voisiko siihen myös varata aikaa kalenterista, kuten muihin menoihin? Keskustelussa viitattiin myös oman itsensä hoitamiseen ja huoltamiseen kun keskusteltiin tiedonhankinnasta. Oman hengellisen elämän hoitaminen tapahtuu töissä. Työntekijä tutustuu saarnattavaan tekstiin tai hartaustekstiin, mutta muuten ei vapaa-ajallaan esim. Raamattuun juurikaan tartu. Lähteminen johonkin hengelliseen tilaisuuteen vain itseään varten on vähäistä.

Kaavio kasvatustyön johtajan tehtävistä alkoi karttua taloudellisella vastuulla ja samalla hallinnollisella vastuulla. Jokaisella on vastuu omasta työalastaan ja siitä jokainen vastaa omalle esimiehelleen. Suunnittelutyö kuuluu tärkeänä työvälineenä johtamiseen. Ryhmä nimeää sen suunnitteluksi ja suunnittelun johtamiseksi. Toimintasuunnitelmat tehdään joka vuodelle ja samoin

tavoitteet. Näitä johtava ja vastaava myös seuraa, miten tavoitteisiin päästään ja mitä jäi uupumaan. Toimintasuunnitelmat ja -kertomukset kasvatuksen johtaja esittelee ja kertoo työyhteisössä, luottamuselimissä ja seurakuntalaisille. Kasvatuksen johtaja istuu myös erilaisissa työryhmissä ja yhteistyökokouksissa ja siten edustaa koko työyhteisöä ja tiimiään. Hän tuo viestiä molempiin suuntiin. Tehtäviin kuuluu tiimin johtaminen, esimerkiksi tiimikokouksien vetäminen ja asioiden valmistelu. Hän varmistaa, että kaikki hoituu ja aikataulut pitävät. Koulutussuunnittelu tai kehittämissuunnitelma on myös johtajan tehtäviä. Kouluttautumiseen kannustaminen ja tukeminen ovat tärkeitä.

Kasvatustyön johtaja vastaa työnjaosta. Hän käy kehityskeskustelut ja määrittelee työntekijöiden toimenkuvat. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös työaikojen tarkastelu ja töitten rajaaminen. Samoja kysymyksiä hän hoitaa työntekijöiden kanssa, minkä kanssa hän itse kamppailee. Tehtäviin kuuluu myös työntekijöiden tukeminen ja kuunteleminen. Kasvatustyön johtajalle kuuluu myös ikävien asioiden hoitaminen. Esimerkkinä ryhmä nosti päihdeongelmat ja työriidat. Negatiivisen palautteen antaminen ei ole aina helppoa. Pohdittiin myös sitä miten ottaa sellaisen asian esiin, jos työntekijä kokee tekevänsä paljon ja hyvää työtä, mutta työnjohdollisesta näkökulmasta asia ei ole näin.

”.. tietenkin tää ajatus mikä seurakunnassa on, että jokainen ajattelee, että mä teen itse asiassa tosi paljon duunia, ja näyttää siltä että itse asiassa kukaan muu ei tee niin paljon duunia. Sen sovittaminen siihen sitten...” (Joni, johtava nuorisotyönohjaaja).

Tarpeellisen karsiminen oli ryhmästä noussut teoria, kuten he sitä kutsuivat. Tästä tehtävien suunnattomasta listasta ei oikein tarpeettomia voida poistaa, koska niitä ei ole. On siis kosketettava johonkin tarpeelliseen. Toimenkuvat ovat kuten vaihteleva mosaiikki. Jossain kohden joku asia tai tehtävä jää vähemmälle ja toisessa kohdassa joku vie kaiken ajan. Tilanne elää ja on vaihteleva. Työn rikkaus ja samalla haaste on siinä, ettei koskaan tiedä millainen päivä tai viikko on tulossa. On suostuttava tähän vaihtelevuuteen.

Tästä keskustelu jatkui perhe-elämän sovittamiseen työhön. Perheettömyys tuo joitakin mahdollisuuksia joustaa tietyissä tilanteissa, mutta seurakunnan työ ei voi kuitenkin täyttää yksinäisen ihmisen tyhjiötä. Työn lisäksi elämässä tulee olla muutakin, vastapainoa. Joskus työntekijät sanovat, etteivät voi ottaa iltatöitä tai leirejä, kun on lapsia. Työn luonne on kuitenkin iltatöitä ja leirejä. Perheettömän ei tarvitse taipua kaikkeen. Esimiehen on kuitenkin esimerkillään näytettävä, miten tehdään ja kuinka paljon tehdään töitä. Jos olisi koko ajan töissä ja antautuisi vain

töille, se olisi erittäin huono esimerkki ja tuottaisi jonkinlaisen mitan, mitä tarvitsee tehdä ollakseen tarpeeksi hyvä työntekijä. Työntekijän oma elämä vaikuttaa myös paljon työpanokseen. Esimerkkinä oli työntekijän avioero, joka selvästi vaikutti myös työhön. Työstä vastaavan eteen näitä tilanteita tulee ja on mietittävä, miten työssä voi joustaa. Oma elämä on laitettava jollain tavalla kasaan, jotta työtä voi tehdä.

KUVIO 1 Kasvatustyön johtaminen ryhmäkeskustelujen tuloksena



Lopuksi kysyin, mitä tässä kasvatustyön johtamisessa olisi kehitettävää. Yksi haastateltava vastasi näin:

”ehkä se kun tässä on eroteltu oma työ ja kasvatustyön johtaminen, niin kyllä se kehitys varmaankin on, että ne ei olis erikseen, vaan. Nythän me käsitellään niin ku että tää kenttätö on tää mitä mä teen. Kasvatustyön johtaminen on osa sitä kenttätöä. Jos ajatellaan vaikka sitä oman tiimin kokouksia, niin sä oot sen tiimin jäsenenä. Et saatais nää pallukat enemmän sisäkkäin, onko työnrajaaminen se ainoa oikea tapa...”

Haastateltavat näkivät myös että nyt on jo menossa työalajohtajuuden kehittyminen ja nuorisotyön johtajuuden kehittyminen siinä samalla. Työalajohtajia on niin diakoniassa kuin musiikkityössäkin, samoin muilla työaloilla. Nyt on vain määriteltävä mitä työalajohtajuus on ja mitä siihen tehtävään kuuluu. Työalajohtajuudesta on tehtävä rakenne, joka tulee sitten seurakuntien kulttuureihin mukaan. Tätä uutta on harjoiteltava ja haettava sitä tehtävää. Kasvatustyön johtajan tehtävät eivät välttämättä ole samoja kymmenen vuoden päästä. Nyt nämä tehtävät kuuluvat väliportaan johdolle ja ne olisi hyvä saada näkyviksi. Se tulisi tehdä alaisille selväksi ja vielä enemmän ylimmälle johdolle seurakunnissa. Ylimmän johdon tulisi sitoutua näihin. Ylimmällä johdolla tässä yhteydessä tarkoitettiin lähinnä kirkkoherroja.

Johtajuuden näkyväksi tekemisen lisäksi kehittämisen keskustelu kääntyi työhön ja sen rajaamiseen. Mitä johtava ja vastaava voi jättää pois tehtävästä työkentästä? On olemassa niitä perustöitä, joita on vain tehtävä. Näistä esimerkiksi nousivat rippikoulut. Niiden järjestäminen on pakollista kasvatustyössä. Jokaisen seurakunnan on mietittävä, mikä on perustoimintaa. Näkemys voi olla hyvin erilainen, jos sitä kysytään seurakuntalaiselta, luottamushenkilöltä, kirkkoherralta tai nuorisotyötä tekeviltä. Jokaisessa kasvatustyön kentässä on tehtäviä tai toimintoja, joita vain tehdään, vaikka ne eivät enää ole kannattavia, järkeviä, osallistavia ja niin edelleen. On turvallista tehdä sitä, mitä on aina tehnyt, vaikka lapsia tai nuoria ei enää niinkään kävisi mukana. Tästä esimerkkinä oli vain muutamalle lapselle pidettävät kerhot. Näistä siis voisi luopua. Kasvatuksesta vastaavan on nostettava nämä keskusteluun ja käytävä tarvittavaa dialogia asiasta. On olemassa myös niitä huippujuttuja, johon juuri nyt kaikki lähtevät mukaan. Ne ovat voineet syntyä keskustelujen kautta tai ihan pienestä kokeilusta. Lapset ja nuoret jonottavat, jotta pääsisivät mukaan. Näistä voi syntyä niitä perustehtäviä, joita vuodesta toiseen toteutetaan. Tulevaisuuteenkin tulee suuntautua. Mitä kasvatusta on vuosien tai vuosikymmenten päästä? Kasvatustyön johtamisessa pitää osata katsoa myös tulevaisuuteen.

Keskustelun päätteeksi pyysin palautetta sekä yksilöhaastattelusta että ryhmäkeskustelusta pienille lapuille kirjallisena. Joillakin oli kiire seuraaviin tehtäviin, joten osa lähti heti. Kahdelta sain kuitenkin kirjallisen palautteen. Kuudesta haastateltavasta kaksi antoi palautetta. Vastausprosentti ei siis ollut järin suuri. En kuitenkaan halunnut lähteä hätistelemään haastateltavia. He olivat suuren panoksen jo työhöni antaneet. Näissä kahdessa palautteessa palaute oli ainoastaan positiivista. He palauttivat laput nimellisenä, joten sekin voi vaikuttaa asiaan. Yksilöhaastattelut olivat auttaneet jäsentämään omia ajatuksia työalajohtajuudesta. Ryhmäkeskustelu oli tuonut yhteen saman alan ammattilaisia ja keskustelu koettiin mielenkiintoiseksi ja antoisaksi. Se antoi uusia ja

erilaisia näkemyksiä johtamisesta ja omasta työstä. Jos ei jaa ajatuksia muiden kanssa, niin on helppo tuudittautua siihen, että kaikki on hyvin ja oma johtaminen on hyvää. Keskustelut antavat peilipintaa. Keskustelu herätti isoja kysymyksiä, joihin toinen vastaajista toivoi, että kirkko löytää jonain päivänä ratkaisuja.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTIA

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen aluksi lähdin liikenteeseen olettamuksista omien kokemusten ja aiempien tutkimusten kautta. Siinä olin muodostanut käsityksen, että nuorisotyö on vaikeasti määriteltävissä ja vaikeasti hahmotettavissa. Tästä syystä myös nuorisotyön johtaminen on lähes mahdotonta. Johtaminen on hyvin lapsen kengissä. Prosessi on kuitenkin näyttänyt, että kirkon nuorisotyön tehtävä ja määrittely on vahvaa ja selkeää. Kunnan puolella edelleen kysellään kasvatustehtävää ja roolia nuorten ja lasten elämässä. Johtamisen esteenä ei siis ole työn vaikeus, vaan yksinkertaisesti johtamiskulttuurin, koulutuksen ja tehtävän epämääräisyys. Kuka meitä todellisuudessa johtaa? Lähiesimies käytännöt ovat uusia ja vielä selkiytymättömiä. Johtajuutta on jaettu, mutta ei todellisuudessa kuitenkaan. Järvinen määritteli kuusi toimivan työyhteisön peruspilaria: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Seurakunnissa ja nuorisotyön johtamisessa on näihin vielä matkaa. Johtajan tehtävä on vielä huonosti määriteltä. Haastateltavat nostivat esiin palvelevaan johtajuutta omassa työssään, mutta organisaation muuta rakenteita eivät omaa johtajuutta laajasti palvelleet. Keskijohto ei ole määriteltä ja rajat eivät ole selvät. Tilanteet vaihtelevat oman esimiehen kanssa. Soanjärvi toteaa väitöskirjassaan myös työntekoa tukevan organisaation olevan vähäistä nuorisotyön kentässä. Näin on niin seurakunnan tasolla, kuin koko kirkon tasolla. Tämä tutkimus tulee tätä käsitystä. Arvioinnin osuus ei noussut tutkimuksessa esiin.

Alussa lähdin kartoittamaan papin ja johtavan nuorisotyönohjaajan toimenkuvia erikseen ja sitä kautta löytämään jotain nuorisotyön johtamisesta. Prosessin aikana ja varsinkin ryhmäkeskustelun kautta tärkeämmäksi nousi kasvatustyön johtaminen. Ei siis ole merkityksellistä, kummasta ammatista tai nimikkeestä on kyse, vaan mitä kasvatustyön johtaminen vaatii. Ei ole siis väliä kumpi sitä tekee, vaan mitä on tehtävä. Nuorisotyön johtaja voisi olla koulutukseltaan joko nuorisotyönohjaaja tai pappi. Nuorisotyön johtajia Suomessa on suurimmissa seurakunnissa tai seurakuntayhtymissä.



Prosessin aikana olen hahmottanut nuorisotyön johtamisen seuraavan kaavion tai kuvan avulla. Olen rakentanut sen haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella. Kaavio ei suinkaan ole valmis, mutta jonkinlainen ajatuspohja jatkotyöstöön. Keskiössä on kasvatustyön johtaminen, lähiesimieheys. Kuten ryhmäkeskustelussa pohdittiin, poistaisin johtamisen ja oman kenttätöiden erillisyyden. Ne täydentävät toisiaan ja samalla palvelevat toisiaan. Kyse on paljon seurakunnan koosta, onko mahdollista, että nuorisotyötä johtava voi keskittyä vain johtamiseen. Käsitykseni mukaan kenttätöistä täysin poistuminen ei ole hyvä ratkaisu. Jonkinlainen kosketus tulisi pitää jatkuvasti läsnä. Itselläni kenttätöiden olemassa olo muistuttaa perustuksesta ja siitä, miksi oikeasti työtä teemme ja kenelle sitä teemme.

Vuorovaikutuksen laittaisin yhdeksi terälehdeksi. Sitä tukevat hyvän johtajuuden tieteelliset määritelmät, mutta myös ryhmäkeskustelussa esillä olleet asiat. Tähän vuorovaikutuksen kokonaisuuteen liitän sanoja dialogisuus, reflektio ja tiedon jakaminen. Vuorovaikutuksessa on kyse myös puuttumisesta vaikeisiin tilanteisiin. Haastateltavat eivät halunneet olla määrääviä tai käskyttäviä johtajia, mutta vuorovaikutus nousi tärkeäksi teemaksi. Tiedon jakamisen merkitys johdon ja työntekijöiden välillä nousi yhdeksi teemaksi. Järvinen määrittelee johtajuudessa vuorovaikutuksen palvelevaksi johtajuudeksi. Kuullaan ja arvioidaan työtä yhteistyössä. Nykyisin tiimityön kautta tätä vuorovaikutuksellisuutta harjoitellaan ja toteutetaan seurakunnissa. Työn vahva historiallinen taakka yksilötyöstä on tietysti vielä vahvasti mukana. Nuorisotyön yksilökeskeinen työote on tehnyt työnkuvista kirjavia. Tutkimuksessani johtavan tai papin toimenkuvat ovat hyvin erilaisia ja se osiltaan aiheuttaa hämmennystä. Keskijohto on siis itse luoneet omat tehtäväkuvaukset ja yhtenäistä linjaa ei ole.

Yhden terälehden nimeäisin osallistumiseksi. Siihen kuuluu vahvasti erilaisissa verkostoissa toimiminen. Havaintojen tekeminen on johtajuudessa tärkeää. Johtajalla tulee olla tilannetajua ja -älyä. Signaalien ymmärtäminen ja tulkitseminen on jokahetkistä. Niihin on tartuttava, haluaisi tai ei. Kuten tutkimukseni alaotsikossa kirkon haasteissa toin esiin, niin kirkon eriaisteiset johtajat kohtaavat nyt erityisiä haasteita. Tilanne on vakava. On turha miettiä nuorisotyön johtamista, jos seurakuntalaisia tai työntekijöitä ei ole. Siksi johtajuuden osallistuminen ja ajassa eläminen on nyt tärkeämpää kuin koskaan. Morgan kuvaa sosiaalisia verkostoja vallan lähteinä. Mitä laajemmin verkostoidumme ja työskentelemme, sitä enemmän on tiedon ja verkostojen hallinnan valtaa.

Kolmannen terälehden nimeäisin organisaation toimijaksi. Siihen yhdistäisin erilaiset vastuut ja tehtävät hallinnon näkökulmasta. Toiminta- ja taloussuunnittelutyö, toiminta- ja talouskerto-

mukset, muistiot, päätöspöytäkirjat, tilastointi sekä strategiset prosessit ovat osa tätä toimijana olemista. Lähiesimies on osa organisaation koneistoa. Morganin vallan käsitteen mukaan siis tähän kokonaisuuteen kuuluisi päätösvalta ja resurssien hallinta. Toimija sana kuvaan mielestäni dynaamista henkilöä, joka on tekemässä päätöksiä ja osallistuu päätöksentekoon. Järvisen mukaan johtaminen on valta-asema suhteessa työntekijöihin. Päätökset kuuluvat osana tähän työhön. Kasvatustyössä on hyvin vähän totuttu siihen, että joku määrää tai päätöksiä tulee jostain muualta. Näitä haastateltavatkin vieroksuivat. Kyse on myös kirkon kaksinaisesta jännitteestä olla organisaatio ja toisaalla uskon yhteisö. Haastateltavien esimerkit kertoivat kuinka tämä jännite on arjessa ja johtajuudessa läsnä. Kuinka paljon esim. hyväksymme erilaisia näkemyksiä, työskentelytapoja tai tekemättömyyttä. Lähiesimies on lähellä käytäntöä ja siksi tähän ongelmaan tulisi tulla selkeys. Esimerkiksi aina loppuun asti ymmärtäminen ei auta työntekijöitä, eikä esimiehiä. Morgan ja Järvinen eivät näe mitään pahaa tai vastuutonta siinä, että esimiehet päättävät ja vievät prosesseja tietoisesti eteenpäin. Johtamisen teorioissa tämä uskon ja ymmärtämisen yhteisöllisyys ei tule esiin. Kyse on osittain kirkon omasta jännitteestä.

Kasvatusta opiskelleena haluan lisätä kaavioon mukaan kehittymisen tai oppimisen terälehden. Lisätä sen haluaisin kahdesta eri syystä. Johtajan on itse jatkuvasti kehityttävä ja opittava uutta. Muutos on jatkuvaa ja muutosprosessit ovat tärkeä johtamisen väline. Nuorisotyötä johtavalla tulisi olla johtamisen koulutus tai ainakin se tulisi hankkia työn ohessa. Kelpoisuusvaatimukset tulisi siis kirkossa tehdä selväksi ja selvästi. Kolbin kehän mukaisesti oppiminen tulisi liittää aikaisemmin opittuun ja elämän kokemukseen kokonaisuudessaan. Opitun tulee kytkeytyä aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen. Siksi katsoisin, että nuorisotyön kenttäkokemus on tärkeä osa nuorisotyön johtamista. Oppimiseen yhdistäisin myös mentoroinnin ja työnohjauksen. Lähiesimiehet tarvitsevat vertaistukea ja yhdessä jakamista. Kirkossa on organisoitu työnohjaus, mutta miksi ei laajemmin myös mentorointi. Siitä voisi tulla automaattinen käytäntö, kun uusi lähiesimies valitaan tai ainakin sitä tarjotaan. Kuten ryhmähaastattelussa tuli esiin, niin oppiva organisaatio oli tuttu käsite. Oppivan organisaation määritelmiä on useita. Useimmissa niistä korostetaan oppimisen yhteyttä muuttumiseen ja uudistumiseen. Työyhteisö osallistuu yhdessä ja toimintatavat kokevat muutoksen. Delegointi on monessa määritelmässä myös mukana. Osassa määritelmistä halutaan poistaa väliesimiesportaita ja näin keventää hallintoa. Kirkossa on tapahtumassa juuri päinvastoin. Tulee ottaa huomioon kirkon historia ja raskas hallinto. Vaikka hallintoa tässä kohdin ehkä lisättäisiin, niin kenttätöihin saataisiin enemmän resursseja. Jokaisen ei tarvitsisi osallistua hallinnollisiin tehtäviin. Näin lapset ja nuoret hyötyisivät eniten. (Sarala & Sarala 2003: 51-65.) Pappien johtamis- ja koulutusrakenteessa haasteelliseksi tekee sen,

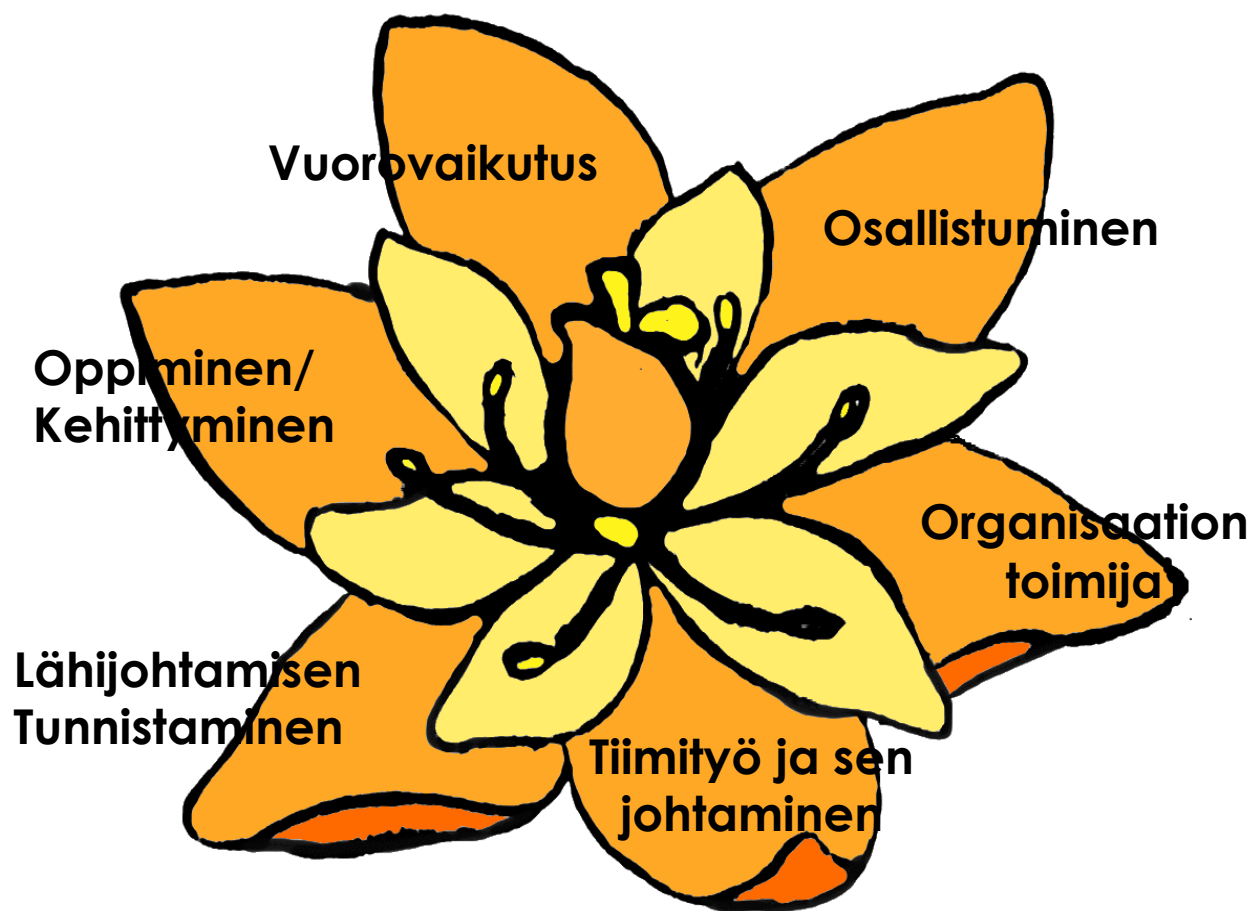
että nuorisotyöstä vastaavat papit suuntautuvat pastoraalikoulutukseen ja vasta kirkkoherralta vaaditaan kirkon johtamisen koulutusta. Ajatus siitä, että vasta kirkkoherra tarvitsee johtamisen koulutusta, on itselleni vieras.

Viidentenä terälehdenä lisäisin lähijohtamisen tai väliesimiesportaan tunnistamisen. Tämä terälehti on tämän hetken asia, eli ei ehkä tulevaisuudessa ole tarvetta tämän korostamiseen. Nykyiset ja tulevat lähiesimiehet joutuvat tekemään uraa uurtavaa työtä ja tekemään työstään tunnustetun. Siten että kirkkohallitus, seurakuntien organisaatiot ja seurakuntalaiset tunnistavat järjestelmän. Selvitykseni mukaan edes omat virastomme eivät tunnista työalajohtajaa eivätkä kirkon tilastot tunnista johtavan nuorisotyönohjaajan työtä, niin paljon on vielä tehtävää. Nuorisotyö on ollut työala, jossa uralla eteneminen nuorisotyön koulutuksella on ollut vähäistä. Nyt johtavan tehtävät ovat tuoneet tähän uuden mahdollisuuden. Lisäksi ylempi korkeakoulututkinto on tuonut kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia. Kirkossa ei ole johtavan nuorisotyönohjaajan kelpoisuusvaatimuksia. Eli jokainen työnantaja luo ne kulloisessakin tilanteessa itse. Nykyisin palkkataso johtavilla nuorisotyön ohjaajilla on usein palkkaluokka 503, kun nuorisotyönohjaajilla on usein 502. Papeilla palkkaluokka on usein 601 tai 602. Ammattijärjestöt kannustavat seurakuntia nostamaan johtavan tehtävän palkkaluokkaan 601. Kelpoisuusehtona olisi korkeakouluasteen tutkinto ja hankittu työkokemus. Useimmat työnantajat edellyttävät johtamisen opintoja tai ainakin ne tulee suorittaa työajalla. Toisaalta on kyse Morganin käsityksestä organisaatiosta kulttuurina. Kulttuurit ovat historian tuotoksia. Kukaan työntekijäristöstä ei ole noussut korkeammalle. Papeilla tietty, korkeampi asema on kulttuurissa ollut aika.

Viimeiseksi terälehdeksi laittaisin tiimityön ja sen johtamisen. Tiimityö on hyvin vahvasti sisään ajettu nuorisotyöhön. Sitä toteutetaan ja harjoitellaan osittain. Tiimi on tietty määrä ihmisiä, joilla on sama tavoite. He tarvitsevat toisiaan siihen pääsemiseksi ja täydentävät toistensa osaamista. Tiimi voi olla hyvin itsenäinen tai johtaja voi olla sen vetäjänä. Tiimin sisällä johtajuutta voidaan jakaa. Jaettu johtajuus ei ole vielä suuresti tutkittu asia. Erilaiset roolit ja tehtävät muodostuvat sosiaalisen prosessin kautta. Nuorisotyötä tekevien tiimit voivat olla hyvin erilaisia kuten yksilöhaastatteluissa tuli esiin. Tiimi voi olla muutamasta henkilöstä yli kymmeneen työntekijään. Mielenkiintoista on myös se että kirkon nuorisotyössä on erilaisia tiimejä tiimien sisällä. Kouluikäisten työlle omansa, rippikoulun jälkeiselle työlle omansa, sitten kaikki nuorisotyötä tekevät yhdessä ja sitten vielä laajennettuja tiimejä. Tavoite on kuitenkin sama. Erilaisen tiimien määrä herättää itsessäni paljon kysymyksiä. Voisiko näitä lasten ja nuorten ikään liittyviä raja-aitoja mahdollista madaltaa tai jopa poistaa. Tiimikokoukset tulisi käyttää laajempien

ja suurempien kysymysten käsittelyyn. Esimerkiksi yksittäisten leirien työnjako ei ole tiimikouksien asia. Työntekijät voivat sopia ne omassa järjestyksessään tapaamalla tai muuten.

KUVIO 2 Nuorisotyön johtaminen



## 7.2 Arviointi

Tutkimustehtävässä ensimmäisenä kohtana oli johtamisen peruselementtien kokoaminen monilemmista professioista. Yksilöhaastattelujen kautta ryhmäkeskustelussa saimme muodostettua yhteisen käsityksen elementeistä. Tarve olikin muodostunut yhdestä, eikä kahdesta erillisestä. Itse ajattelisin tämän olevan osa toimintatutkimusta ja sen prosessimaisuutta. Yksilöidyt tehtävät tulivat mielestäni esiin jo yksilöhaastatteluissa. Tutkimustehtävistä ensimmäisen vastaus muodostui ensimmäisessä vaiheessa. Toisena tutkimustehtävänä oli käsitysten muodostaminen johtamisesta. Se tuli esiin niin yksilöhaastatteluissa, kuin ryhmäkeskustelussa. Hyvä johtajuus otosikko vastaa mielestäni hyvin siihen miten eri haastateltavat näkevät johtajuuden. Tutkimustehtävässä oli kysymys samanlaisista käsityksistä johtamisessa. Ryhmähaastattelussa muodostettu yhteinen käsitekartta kuvaa sitä hyvin. Jokainen allekirjoitti nämä kaikki kohdat ja ne muodostettiin yhteistyössä. Eroavaisuuksia ei niin runsaasti tullut esiin. Itse nostaisin eroavaisuudeksi koulutustaustan ja koulutuksen ytimen, kasvatus vai teologia. Pappien ensisijainen tehtävä on yleinen seurakuntatyö ja toissijaisena tulee oma työala. Johtavilla korostuu oma työala. Lähtökohta on siis johtamiseen erilainen.

Tutkimustehtävänä oli selvittää, millaisia ovat johtamisen peruselementit johtavan nuorisotyönohjaajan ja kasvatuksesta vastaavan papin työssä. Näitä on tullut esiin niin yksilöhaastatteluissa kuin ryhmäkeskustelun yhteenvetona. Halusin pohdintaan lisätä myös oman näkemykseni koko prosessin ajalta. Siinä kuuluvat niin haastateltavat, kirjallisuus, oma kokemus kuin tutkimusmaailmakin. Näiden kahden profession käsityksissä johtamisessa oli paljon samankaltaisuuksia. Tavoite on sama ja kirkossa nuorisotyön tehtävä on selkeä. Jokainen tietää, mitä kohden olemme menossa. Johtavien nuorisotyönohjaajien ja nuorisopappien koulutuksessa ja kokemuksessa on erityisiä eroja. Teologinen tiedekunta ei valmista nuorisotyön tai kasvatustyön ammattilaisia. Intressit ovat toisentyyppisissä asioissa. Nuorisotyöntekijät valmistuvat puolestaan kasvatustyön ammattilaisiksi. Johtamisen koulu käydään sitten muualla. Koulutukseen monilemmisissä tapauksissa tulisi kiinnittää jatkossa erityistä huomiota.

Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida monella eri tavalla ja näkökulmasta. Tarkastelukulmia voivat olla tutkija, toiminta ja lukija. Eskola & Suoranta pohtivat myös sitä, pitäisikö luotettavuutta tarkastella tieteen tradition ja tutkimuksen lainalaisuuksien näkökulmasta vai tutkijan oman kriittisen reflektion ja tutkijaksi kasvun näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 1998: 211-

230.) Varmasti molemmista näkökulmista arviointia on tarkasteltava. Eskola ja Suoranta nostavat esiin myös merkittävyyden näkökulma. Mitä merkitystä tutkimuksella on toimintaan? Tämän tutkimuksen kohdalla aihe on ajankohtainen ja sitä tarvitaan. Tarvitaan kyselyä ja pohdintaa uudesta tilanteesta. Tämä on omalta osaltaan sitä keskustelua nostamassa. Uuden profession tulemistä vanhan, perinteisen profession kentälle ei voi sivuuttaa, varsinkaan kun uuden profession tunnustaminen ja hyväksyminen ei ole kaiken puolin vielä selvää.

Validius-käsite jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen teoreettisen ja käsitteellistetyn materiaalin sopusointua. Tässä arvioidaan tutkijan teoreettisen ja tieteenalan hallintaa. (Eskola & Suoranta 1998: 213-214.) Tutkimuksessa olen perustellut teoreettisen viitekehyksen valinnan ja rajauksen. Ne ovat tulleet luontevasti teeman mukana. Teoreettisen viitekehyksen osasten yhteen nivominen on ollut yksi vaikeimmista haasteista. Ajatukseni on ollut nivoa yhteen nuorisotyön johtamisen muutoksen, tiedon prosessoinnin ja työelämän näkökulmat yhteen. Lukijan ja arvioitsijoiden tehtäväksi jää todeta, miten hyvin olen onnistunut tässä.

Toisiin seurakunnan työaloihin kasvatustyön suhteuttaminen jäi pois. Näin jälkikäteen arvioituna se olisi ollut tärkeä näkökulma. Kasvatustyö ei voi uusia johtamisen mallejansa, ilman seurakunnan johtamisjärjestelmien uudelleen pohdintaa. Ajattelin sen jotenkin erillisenä asiana ja kokonaisuuden hahmottaminen jäi vähemmälle. Kuten yhden nuorisopastorin haastattelussa kävi ilmi, että pappi laitettiin johtoon, koska niin tehtiin uudistuksessa muissakin työaloissa. Kyse on laajemmin kirkossa keskijohdon koulutuksesta ja töiden määrittelyssä. Osassa seurakunnissa on käytössä jo johtavat diakonit, johtavat kanttorit, johtavat vahtimestarit, jne.

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia realistisesti ja todenmukaisesti. Siksi olen yksilöhaastatteluista käyttänyt suoria lainauksia itse haastateltavilta. Osassa lainaukset ovat liian pitkiä, mutta niiden pätkiminen ja karsiminen ei kokonaisen käsityksen muodostamiseksi tuntunut oikealta. Ryhmäkeskustelun purkaminen ajallisesti ja prosessia kuvaten tuntui tärkeältä. Tärkeää oli, miten käsitekarttaan päästiin, eikä vain lopputulos. Matkalla oli hyviä keskusteluja ja pohdintoja. Hankaluutena on ollut myös oma asemani. Olen ehkä liiankin syvällä kirkon rakenteissa ja käytänteissä, joten jokaisen asian auki kirjoittaminen on vaikeaa. Oletan jonkin asian olevan itsestään selvyys kaikille. Tästä en päässyt tutkimuksessa eroon ja siinä olisi parannettavaa. Tutkimuksen tulisi antaa ”silmälasit”, jotka perehdyttävät kyseiseen aiheeseen. Toisena suurena kriittisenä näkökulmana tutkimuksessa on sisällön analyysin vähäinen hyödyntäminen. Sisällön analyysissä tulisi lokeroida, uudelleen järjestää, käsitteistää ja niin edelleen. Tällaisia hienoja

uusia lokeroita tai malleja en ole mielestäni pystynyt muodostamaan. Keskiössä on ollut enemmänkin tilanteen avaaminen, keskustelu ja jonkinlaisen toimenkuvan alustava kehittäminen. Tutkimus on tukemassa kenttää paremmin kuin se, että olisi luotu uusia määritelmiä tai käsitteitä. Jotenkin näin olen toimintatutkimuksen kokenut toimivan ja muodostuvan. Tutkimusta voivat hyödyntää seurakunnat, jotka miettivät omaa johtamisjärjestelmäänsä tai seurakunnat, jotka ovat jo jonkin polun valinneet. Tutkimus voi olla myös peilauspinta johtaville nuorisotyönohjaajille tai nuorisopapeille. Itse jatkaisin tätä tutkimusta konkreettisilla johtosäännöillä, kelpoisuusehdoilla tai toimenkuvilla, jotka sitten taas menisivät käytäntöön testattavaksi. Haluaisin nähdä, että tämä prosessi jatkuu kirkossa ja vielä siten, että se tehdään yhdessä eikä niin, että jokainen seurakunta tekee mitä haluaa ilman laajempaa keskustelua.

Arviointi on ollut läsnä koko prosessin ajan. Uusia ajatuksia ja ajatuskulkuja on syntynyt niin vanhojen käsitysten rinnalle kuin niiden päällekin. Prosessi on usein hidas. (Viskari 2009: 131-142.) Omat merkitykseni ja taustani varmasti hidastivat tätä prosessia. Monia asioita tarkastelin omien mieltymysteni tai käsitysteni kautta. Alussa ajattelin, että toimintatutkijana etäännyttän itseni aiheesta ja objektiivisesti käsittelen asiaa. Prosessin myötä oma tunne on kuitenkin se, että etäännyttämisen sijasta olen mennyt kohti ydintä. Mitä on kasvatusta ja sen johtaminen? Silloin pois ovat jääneet ajatuksistani oma työni, omat kokemukset ja mielipiteet. Jäljelle ovat jääneet lapsenomainen, aito kiinnostus aiheeseen ja mietintä, mitä aihe kertoo tästä maailmasta. Intoihmoni kasvatusta ja nuorisotyötä kohtaan on kasvanut. Kokemuksena se on ollut huikea, vaikka paperille asti tämä kaikki ei ole välittynyt.

## LÄHTEET

Ansoff, H. Igor 1981. Strateginen johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Erämaja, Tapani 2006. Viimeinen matka. Toimintatutkimus kirkollisen hautauskentän professostruktuurista. Helsinki: Yliopistopaino.

Field, Penny & Morse, Janice 1988. Hoitotyön kvalitatiivinen tutkimus. Helsinki: Kirjayhtymä.

Grönfors, Martti 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.

Heikkinen, Hannu L. T. , Rovio, Esa ja Kiilakoski, Tomi 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Sivut 78-93. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huhtinen, Pentti 2002. Seurakunta työyhteisönä. Hämeenlinna: Kirjapaja.

Huovinen, Terhi ja Rovio, Esa. 2008. Hannu L.T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.). Toiminnasta tieteseen. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Sivut 94-113. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hämäläinen, Juha 1987. Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Kuopion yliopiston julkaisuja. Sosiaalitieteen laitos. Kuopio.

Isosaari, Ulla 2009. Terveystuollon organisaatioiden valta- ja tilivelvollisuusrakenteet lähi-johtamisen kautta tarkasteltuna. Julkaisussa Hallinnon tutkimus 2009, volume 28, number 5. Hallinnon Tutkimuksen Seura. Sivut 3-12. Helsinki: Hakapaino Oy.



Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Järvinen, Pekka 2002. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kangas, Anita 1979. Toimintatutkimuksen käytäntö. Sosiaalipolitiikka vol 4. Sivut 221-225.

Kirkko 2020 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2009. Kirkkohallitus. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Kohti pappisvirkaa 2007. Suomessa suoritettavien teologisten tutkintojen pätevöittäminen pappisvirkaan. Kirkon teologikoulutustoimikunta. Kotimaisten tutkintojen työryhmä. Helsinki: Kirkkohallitus.

Koskinen, Ilpo & Mykkänen, Juri (toim.) 1998. Asiantuntemuksen politiikka –professiot ja julkisvalta Suomessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Lauri, Sirkka 1997. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M & Vehviläinen- Julkunen, K: Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Sivut 114-135. Juva: WSOY.

Leino, Kirsi 2002. Nuorisotyön ammattilaiset. Diskurssianalyysi nuorisotyöntekijyyden rakentumisesta Nuorisotyö-lehdessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Julkaisusarja A60. Tampere: Yliopistopaino-Juvenes-print Oy.

Lusa, Arja 2009. Naisjohtajat kirkon nuorisotyössä. Kokemuksia urakehityksestä nuorisotyöntekijästä johtajaksi. Opinnäytetyö. Sosiaalialan ylempi amk-tutkinto. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak-Etelä, Järvenpää.

Lönnqvist, Jouko 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prime Oy.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkeläinen, Heikki 2005. Johtamisella mission toteuttamiseen. Teoksessa Vaismaa, Kalle (toim.) 2005. Trendi, brändi ja evankeliumi. Puheenaihetta kirkon missiosta. Sivut 126-135. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Morgan, Gareth 1997. Images of organization. New edition of the international best-seller. London: Saga.

Morton, Ale 1999. Ethics in action research. Sivut 219-222. Systemic practise in action research, 12 (2). UK.

Peltonen, Sari 2007. Diakonian viranhaltija esimiehenä. Diakoniatyöntekijöiden kokemuksia oman alan esimiehestä. Opinnäytetyö syksy 2007. Sosiaalialan koulutusohjelma. Sosionomi (AMK). Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä, Järvenpää.

Salmi, Pontus 2001. Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio. Julkaistu Työsuojelurahaston ja Kirkon tutkimuskeskuksen tuella. JTO-tutkimussarja 14. Tampere:Tammer-Paino Oy.

Soanjärvi, Katariina 2011. Mitä on ammatillinen nuorisotyö? Nuorisotyön villiä kenttää kesyttämässä. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 413. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Syrjänen, Erja 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Syrjälä L, Ahonen S, Syrjäläinen E & Saari S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Sivut 68-112. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuomivaara Seppo, Hynninen Kirsi, Leppänen Anneli, Lundell Susanna & Tuominen Eva 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Turunen, Raimo (toim.) 2001. Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj.

Uusi-Rauva, Erkki 2010. Teoksessa Juuti, Pauli 2010. Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Sivut 49-61 Vantaa: Hansaprint Oy.

Vaismaa, Kalle (toim.) 2005. Trendi, brändi ja evankeliumi. Puheenaihetta kirkon missiosta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viskari, Sinikka 2009. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Julkaisusarja B N:n 17. 5. uudistettu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Kirkon johtamiskoulutus. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3FD38D>, viitattu 6.4.2012.

Kirkon johtamiskoulutus 2005.

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E56D8C9E05BEF22AC225777D0044E54A/\\$FILE/KIRJO\\_2005.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E56D8C9E05BEF22AC225777D0044E54A/$FILE/KIRJO_2005.pdf), viitattu 6.4.2012.

Kirkon pastoraalikoulutuksen kokonaisuus 1998.

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content48048A> viitattu 6.4.2012. Sivut 23-37.

Kirkon säädöskokoelma Nro 102. Piispainkokouksen päätös kirkon nuorisotyönohjaajan viran kelpoisuusvaatimukseksi hyväksyttävästä ammattikorkeakoulututkinnosta.

<http://kappeli.evl.fi/Kirkkolainsaadanto.nsf/a16399f0218eff85c2256e6d00473b03/a6966e3f541e1469c225714d00478021?OpenDocument>, viitattu 6.4. 2012.

Työalajohtamisen koulutusohjelma.

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D54C39BB7118C6BBC22577BD0037FD08/\\$FILE/Johtamiskoulutusta%20ty%F6ala%20vuosilehti%20kuvalla.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D54C39BB7118C6BBC22577BD0037FD08/$FILE/Johtamiskoulutusta%20ty%F6ala%20vuosilehti%20kuvalla.pdf), viitattu 6.4.2012.

## LIITE 1

# Yksilöhaastattelujen teemakysymykset

## *Johtavat nuorisotyönohjaajat*

### Tausta ja tehtävä:

1. Nimike,
2. kuinka kauan olet tehnyt nuorisotyötä,
3. koulutus ja koska olet valmistunut
4. kuinka kauan olet ollut kirkossa töissä,
5. kuinka kauan olet ollut johtava nuorisotyönohjaaja,
6. miten päädyit johtavaksi nuorisotyönohjaajaksi
7. nykyinen tehtävänkuvasi (ja palkkaluokkasi)
8. montako alaista ja mistä vastaat, taloudellinen vastuusi
9. millaisia alaisia työntekijäsi ovat, kuvaile tiimiäsi
10. kuinka suuri muuten työyhteisö
11. esimiehesi, miten yhteistyö sujuu, mistä hän vastaa ja mistä sinä vastaat
12. millaista tukea saat johtamisessa
13. miten johtavan nuorisotyönohjaajan tehtävä on muuttunut sinun aikana, mitkä tekijät vaikuttaneet
14. millaisen koulutuksen olet saanut johtajan tehtäviin, oliko peruskoulutuksessasi johtamista
15. millaisena tehtävänä näet johtavan nuorisotyönohjaajan työn
16. mistä tämä tarve on syntynyt muodostaa uusi työnimike

### Nuorisotyö kirkossa

1. Nuorisotyön tehtävä, miksi kirkossa nuorisotyötä
2. nykyiset haasteet nuorisotyössä, haasteet koko kirkossa, haasteet johtamisessa
3. jos saisit kehittää niin millaisen johtamisen rakentaisit kirkon nuorisotyöhön
4. miten eroaa johtaminen jos johtaa johtava nuorisotyönohjaaja vai nuorisotyöstä vastaava pastori, vahvuudet ja heikkoudet, miten tulkitset
5. kuvaile kirkon nuorisotyön tai kirkon erityispiirteitä johtamisessa
6. Miten koet hengellisen johtamisen tai kirkollisen johtamisen, paimen tehtävän

### Johtajuus

1. millainen on hyvä johtaja
2. mitä ominaisuuksia hyvällä johtajalla on
3. millaisia esteitä on johtajuudessa
4. millainen sinä olet johtajana
5. millainen on hyvä alainen
6. onko joku tilanne tai kokemus joka on ollut käänteen tekevä johtajuudessasi
7. johtamisen haasteet ja ongelmakohdat
8. mitä muuta haluaisit sanoa

***Papit***Tausta ja tehtävä:

17. Nimike,
18. kuinka kauan olet tehnyt nuorisotyötä,
19. koulutus ja koska olet valmistunut
20. kuinka kauan olet ollut kirkossa töissä,
21. kuinka kauan olet ollut nuorisotyöstä vastaava pappi,
22. miten päädyit nuorisotyöstä vastaavaksi papiksi
23. nykyinen tehtävänkuvasi (ja palkkaluokkasi)
24. montako alaista ja mistä vastaat, taloudellinen vastuusi
25. millaisia alaisia työntekijäsi ovat, kuvaile tiimiäsi
26. kuinka suuri muuten työyhteisö
27. esimiehesi, miten yhteistyö sujuu, mistä hän vastaa ja mistä sinä vastaat
28. millaista tukea saat johtamisessa
29. miten nuorisotyöstä vastaavan papin tehtävä on muuttunut sinun aikana, mitkä tekijät vaikuttaneet
30. millaisen koulutuksen olet saanut johtajan tehtäviin, oliko peruskoulutuksessasi johtamista
31. millaisena tehtävänä näet nuorisotyöstä vastaavan papin tehtävän ja mistä tarve on syntynyt
32. millaisena näet johtavan nuorisotyönohjaajan tehtävän

Nuorisotyö kirkossa

7. Nuorisotyön tehtävä, miksi kirkossa nuorisotyötä
8. Kenelle tehdään nuorisotyötä,
9. nykyiset haasteet nuorisotyössä, haasteet koko kirkossa, haasteet johtamisessa
10. jos saisit kehittää niin millaisen johtamisen rakentaisit kirkon nuorisotyöhön
11. miten eroaa johtaminen jos johtaa johtava nuorisotyönohjaaja vai nuorisotyöstä vastaava pastori, vahvuudet ja heikkoudet, miten tulkitset
12. kuvaile kirkon nuorisotyön tai kirkon erityispiirteitä johtamisessa
13. Miten koet hengellisen johtamisen tai kirkollisen johtamisen, paimen tehtävän

Johtajuus

9. millainen on hyvä johtaja
10. mitä ominaisuuksia hyvällä johtajalla on
11. millaisia esteitä on johtajuudessa
12. millainen sinä olet johtajana
13. millainen on hyvä alainen
14. onko joku tilanne tai kokemus joka on ollut käänteen tekevä johtajuudessasi
15. johtamisen haasteet ja ongelmakohdat
16. mitä muuta haluaisit sanoa